




BW.T 5880

FACULTAT D'ECONOMIA	
Fecha de Entrada	04/09/2002
Fecha de Lectura	9/12/2002
Calificación	Sobresaliente cum laude

VNIVERSITAT  VALÈNCIA

**FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

Departamento de Dirección de Empresas
Juan José Renau Piqueras

TESIS DOCTORAL

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO
ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA: UN ANÁLISIS
DE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y
CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

PRESENTADA POR:

Tomás Félix González Cruz

DIRIGIDA POR:

Dra. María Iborra Juan

Titular de Universidad
Departamento de Dirección de Empresas
Juan José Renau Piqueras

El doctorando

La directora

Valencia, Septiembre de 2002

UMI Number: U602997

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U602997

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

A mis padres Gloria y Tomás y a mi hermana María Luisa.

D. 1381580

L. 1381586

Índice



Introducción.	1
Capítulo 1.- RELACIÓN ESTRATEGIA-ESTRUCTURA ¿QUÉ PUEDE APORTAR EL ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES?	11
1.1.- Los recursos y capacidades en la literatura estratégica.	13
1.1.1.- Referencias a los conceptos de recurso y capacidad en las escuelas prescriptivas de la estrategia	14
1.1.2.- La estrategia definida en términos de capacidades.	32
1.1.2.1.- Hofer y Schendel: de la estrategia corporativa a la estrategia de negocio y del ámbito a la capacidad.	32
1.1.2.2.- Miller y sus colaboradores: de las estrategias genéricas a las configuraciones estratégicas.	36
1.1.3.- ¿Qué puede aportar el Enfoque de Recursos y Capacidades?	40
1.2.- La relación Estrategia - Estructura.	41
1.2.1.- Planteamiento clásico del problema.	42
1.2.1.1.- Los autores de la escuela de diseño.	42
1.2.1.2.- Chandler y sus seguidores.	43
1.2.1.3.- La relación entre estrategia y otras dimensiones de diseño.	45
1.2.1.4.- El análisis de la relación Estrategia - Estructura a través de las configuraciones.	48
1.2.1.5.- La influencia de la estrategia sobre la estructura: resumen de aportaciones.	53
1.2.2.- La relación Estructura-Estrategia.	54
1.2.3.- El diseño de la organización como fuente de ventaja competitiva.	58

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

1.3.- Conclusiones.	61
Bibliografía del capítulo 1.	65
Capítulo 2.- ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES.	75
2.1.- Orígenes e introducción al Enfoque de Recursos y Capacidades.	77
2.2.- Recursos: concepto, tipología y requisitos para generar ventaja competitiva.	83
2.2.1.- Concepto.	83
2.2.2.- Condiciones que debe cumplir un recurso para ser fuente de ventaja competitiva.	87
2.2.3.- Tipos de recursos.	97
2.2.3.1.- Criterios cualitativos.	97
2.2.3.2.- Criterios descriptivos.	99
2.3.- Capacidades: concepto, tipología y requisitos para generar ventaja competitiva.	111
2.3.1.- Concepto.	111
2.3.2.- Condiciones que debe cumplir una capacidad para ser fuente de ventaja competitiva.	119
2.3.3.- Tipos de capacidad.	125
2.4.-Elementos integrantes de una capacidad y sus implicaciones competitivas.	140
2.4.1.- Distinción de los elementos que componen una capacidad.	142
2.4.2.- Alternativas para la generación y explotación de ventajas competitivas.	150
Bibliografía del capítulo 2.	155
Capítulo 3.- EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN DESDE UN ENFOQUE DE CAPACIDADES.	179
3.1.- Necesidad, aportaciones e implicaciones del estudio del diseño de la organización desde el Enfoque de Recursos y Capacidades.	181
3.1.1.- El papel del diseño organizativo en el Enfoque de Recursos y Capacidades.	182
3.2.- Diseño organizativo: un modelo integrador.	197
3.2.1.- Modelos conceptuales basados en la identificación de variables de diseño.	198
3.2.2.- Una aportación crítica a los modelos de diseño: Modelo Conceptual de diseño.	205
3.2.3.- Dos cuestiones previas a la descripción del Modelo Conceptual.	209

Índices

3.2.3.1.- La naturaleza de la tarea.	209
3.2.3.2.- Diseño organizativo y comportamiento.	211
3.3.- Dimensiones de diseño organizativo.	216
3.3.1.-Diseño de tareas y procesos productivos.	216
3.3.2.- Agrupación de unidades.	219
3.3.3.-Procesos de información - decisión.	224
3.3.3.1.- Flujos de información: dirección y sentido.	225
3.3.3.2.- Mecanismos de coordinación, enlace y control: naturaleza y utilidad.	231
3.3.3.3.- El proceso de toma de decisiones.	240
3.3.4.- El diseño de puestos de trabajo.	247
3.3.4.1.- Principales variables de diseño de puestos.	251
3.3.5.- Sistemas de selección y desarrollo de personas.	256
3.3.6.- Sistemas de medición, evaluación y control.	273
3.3.7.- Sistemas de incentivos.	281
3.3.8.- Modos de ejercer la dirección.	292
3.4.- Conclusiones.	299
Bibliografía del capítulo 3.	311
Capítulo 4.- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.	341
4.1.- Metodología de investigación: criterios de selección, características y condiciones de utilización.	342
4.1.1.- Metodología de investigación aplicada al análisis de diseño de la organización desde un Enfoque de Recursos y Capacidades.	342
4.1.1.1.- Los fundamentos epistemológicos del Enfoque de Recursos y Capacidades.	343
4.1.1.2.- Características distintivas de la investigación en el diseño de organizaciones.	347
4.1.2.- Características y condiciones de utilización de la metodología cualitativa.	352
4.2.- El estudio de casos como metodología cualitativa.	356
4.2.1.- El diseño de la investigación.	359
4.2.2.- Criterios empleados en la investigación.	368

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

4.2.3.- Proceso de selección de los casos y de la capacidad objeto de estudio.	369
4.3.- Protocolo	372
Anexo 4.I.- Protocolo de casos.	373
4.I.1.- Objetivos y propósitos de la investigación.	374
4.I.2.- Características de los casos objeto de análisis.	379
4.I.3.- Procedimientos.	384
4.I.3.1.- Procedimiento de selección de casos.	384
4.I.3.2.- Acceso a las organizaciones.	385
4.I.3.3.- Procedimiento de recogida de información.	385
Anexo 4.II.- Diseño de producto.	399
4.II.1.- Definición de la capacidad de diseño.	400
4.II.2.- Relevancia del diseño.	400
4.II.3.- Relación con otras capacidades y ámbitos de la organización.	402
4.II.4.- Elementos constitutivos de la capacidad de diseño.	403
Anexo 4.3.- Carta-Fax de presentación.	415
Bibliografía del capítulo 4.	419
 Capítulo 5.- ESTUDIO DE CASOS.	 429
5.1.- El sector cerámico de Castellón.	432
5.1.1.- Datos generales del sector.	432
5.1.2.- Los recursos de la industria.	435
5.1.2.1.- Recursos financieros.	437
5.1.2.2.- Activos físicos.	437
5.1.2.3.- Tecnología de proceso.	439
5.1.2.4.- Tecnología de producto.	440
5.1.2.5.- Recursos humanos.	443
5.1.2.6.- Recursos directivos.	445
5.1.2.7.- Recursos relacionales.	445
5.1.2.8.- A modo de resumen.	447
5.1.3.- Factores contextuales.	450

Índices

5.2.- Exposición de los casos.	457
5.2.1.- El caso CUADRELLO.	457
5.2.1.1.- Datos generales de la empresa.	457
5.2.1.2.- La estrategia de la empresa.	461
5.2.1.3.- El diseño de producto.	466
5.2.1.4.- El diseño de la organización.	474
5.2.1.5.- Análisis de la incidencia de las dimensiones de diseño organizativo como VAID y como VAI.	498
5.2.1.6.- El rendimiento de la empresa en diseño de producto.	511
5.2.2.- El caso AZUPAV.	512
5.2.2.1.- Datos generales de la empresa.	512
5.2.2.2.- La estrategia de la empresa.	515
5.2.2.3.- El diseño de producto.	520
5.2.2.4.- El diseño de la organización.	526
5.2.2.5.- Análisis de la incidencia de las dimensiones de diseño organizativo como VAID y como VAI.	551
5.2.1.6.- El rendimiento de la empresa en diseño de producto.	567
5.3.- Propositiones derivadas del análisis de casos.	568
Bibliografía del capítulo 5.	593
Conclusiones.	597
Bibliografía del capítulo de conclusiones.	627



Índice de tablas

Tabla 1.1.- Aportaciones de la Escuela de Diseño al Enfoque de Recursos y Capacidades.	22
Tabla 1.2.- Niveles de estrategia y componentes nucleares.	34
Tabla 1.3.- Capacidades y diseño organizativo en la tipología de Miles y Snow (1978).	49
Tabla 2.1.- Tipos de recursos.	101
Tabla 2.2.- Tipos de recursos y características esperadas.	110
Tabla 2.3.- Elementos que componen una capacidad.	145
Tabla 3.1.- Nexos entre las capacidades y el diseño de organizaciones.	185
Tabla 3.2.- Nuevas formas organizativas.	188
Tabla 3.3.- Variables de diseño según Mintzberg.	199
Tabla 3.4.- Criterios para definir las políticas de reclutamiento.	261
Tabla 3.5.- Criterios para definir las políticas de selección.	265
Tabla 3.6.- Criterios para definir las políticas de captación.	269
Tabla 3.7.- Criterios para definir los sistemas de evaluación - control.	279
Tabla 3.8.- Variables para definir un sistema de incentivos.	291
Tabla 3.9.- Las tareas del directivo.	294
Tabla 3.10.- Las habilidades directivas.	295
Tabla 3.11.- Relaciones entre dimensiones de diseño.	304
Tabla 3. 12.- Relaciones entre dimensiones de diseño y variables de comportamiento.	306
Tabla 3. 13a.- Relaciones de diseño y capacidades.	307

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Tabla 3. 13b.- Relaciones de diseño y capacidades.	308
Tabla 3. 13c.- Relaciones de diseño y capacidades.	309
Tabla 4.1.- Bases epistemológicas del positivismo y del realismo.	344
Tabla 4.2.- Cuestiones de investigación.	360
Tabla 4.3.- Cuestiones de investigación y relaciones establecidas (I).	361
Tabla 4.4.- Cuestiones de investigación y relaciones establecidas (II).	362
Tabla 4.5.- Cuestiones de investigación y relaciones establecidas (III).	363
Tabla 4.6.- Cuestiones de investigación y relaciones establecidas (IV).	364
Tabla 4.7.- Cuestiones de investigación y relaciones establecidas (V).	365
Tabla 4.8.- Cuestiones de investigación y relaciones establecidas (VI).	366
Tabla 4.9.- Cuestiones de investigación y relaciones establecidas (VII).	367
Tabla 4.10.- Componentes básicos del diseño de la investigación (I).	367
Tabla 4.11.- Componentes básicos del diseño de la investigación (II).	368
Tabla 4.I.1.- Plan de entrevistas.	388
Tabla 4.I.2.- Valor de las capacidades.	389
Tabla 4.I.3.- Valoración de fortaleza y debilidades en términos de capacidades.	390
Tabla 4.II.1.- Impacto del diseño de producto sobre la competitividad de la empresa.	401
Tabla 4.II.2.- Papel desempeñado por directivos y técnicos en la capacidad de diseño.	410
Tabla 5.1.- Resumen de los principales datos del sector.	432
Tabla 5.2.- Tamaño de la empresa por número de empleados.	433
Tabla 5.3.- Inversión industrial en la Comunidad Valenciana.	434
Tabla 5.4.- Exportaciones españolas por zonas geográficas.	436
Tabla 5.5.- Recursos clave de la industria y sus características.	449
Tabla 5.6.- Factores de contexto e indicadores considerados.	451
Tabla 5.7.- Características de los casos seleccionados.	456
Tabla 5.8.- Activos productivos.	458

Índices

Tabla 5.9.- Fuentes del diseño.	472
Tabla 5.10.- Indicadores del rendimiento de la capacidad de diseño de CUADRELLO.	511
Tabla 5.11.- Indicadores del rendimiento de CUADRELLO.	511
Tabla 5.12.- Evolución de las ventas en valor en AZUPAV.	513.
Tabla 5.13.- Activos productivos.	514
Tabla 5.14.- Fuentes del diseño.	524
Tabla 5.15.- Indicadores de rendimiento de la capacidad de diseño de AZUPAV.	567
Tabla 5.16.- Indicadores de rendimiento de AZUPAV.	567
Tabla 5.17.- Decisiones de diseño organizativo que inciden positivamente sobre la capacidad de diseño de azulejos y pavimentos cerámicos	588



Índice de figuras

Figura 1.1.- Correspondencia entre configuraciones estratégicas y estructurales.	52
Figura 2.1.- Componentes de la dimensión “valor”.	89
Figura 2.2.- Características de un recurso para ser fuente de ventaja competitiva.	96
Figura 2.3.- Características de una capacidad para ser fuente de ventaja competitiva.	125
Figura 2.4.- Las capacidades según su valor estratégico.	127
Figura 2.5.- Las capacidades según su nivel organizativo.	129
Figura 2.6.- Clasificación de las capacidades según su componente crítico.	132
Figura 2.7.- Clasificación de las capacidades según los criterios temporal y funcional.	136
Figura 2.8.- Elementos que componen una capacidad.	149
Figura 2.9.- Alternativas para la obtención de ventaja competitiva.	151
Figura 3.1.- El diseño organizativo desde un Enfoque de Capacidades.	196
Figura 3.2.- Dimensiones básicas de la organización.	201
Figura 3.3.- Modelo conceptual de Nadler y Tushman.	203
Figura 3.4.- Modelo Conceptual de Diseño.	208
Figura 3.5.- Las variables de diseño y el despliegue coordinado de recursos.	215
Figura 3.6.- Mecanismos de coordinación, enlace y control.	233
Figura 3.7.- Grado óptimo de centralización.	244
Figura 3.8.- Diseño del puesto como nexo entre estructura y RRHH.	248
Figura 3.9.- Modos de ejercer la dirección.	298
Figura 3.10.- Relaciones propuestas.	298
Figura 3.11.- Relaciones de ajuste entre dimensiones de diseño.	303
Figura 4.1.- Relaciones propuestas.	360

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Figura 4.I.1.- Esquema sintético del análisis que se propone.	376
Figura 4.1.2.- Secuencia guía propuesta.	393
Figura 4.II.1.- Criterios que caracterizan la capacidad de diseño de producto.	406
Figura 5.1.- Resumen de los principales datos del sector.	430
Figura 5.2.- Organización de CUADRELLO anterior a 1996.	460
Figura 5.3.- Capacidades que sustentan la estrategia actual de CUADRELLO.	464.
Figura 5.4.- Capacidades que sustentan la estrategia futura de CUADRELLO.	465
Figura 5.5a.- Capacidad de diseño de producto de CUADRELLO.	555
Figura 5.5b.- Nueva concepción de la capacidad de diseño de producto de CUADRELLO.	469
Figura 5.6a.- Organigrama de CUADRELLO hasta 2001.	476
Figura 5.6b.- Organigrama de CUADRELLO en 2002.	477
Figura 5.7.- Flujos de información vertical y horizontal.	480
Figura 5.8.- Flujos de información entre CUADRELLO y el exterior.	481
Figura 5.9.- Mecanismos de coordinación, enlace y control aplicados en CUADRELLO.	484
Figura 5.10.- Relaciones a analizar.	499
Figura 5.11.- Relaciones de ajuste entre dimensiones de diseño y su incidencia directa sobre las capacidades de CUADRELLO.	502
Figura 5.12.- Incidencia indirecta –VAI– sobre las capacidades de CUADRELLO.	504
Figura 5.13.- Relaciones de ajuste entre dimensiones de diseño relacionadas con los RRHH y su incidencia directa sobre las capacidades de CUADRELLO.	506
Figura 5.14.- Incidencia indirecta –VAI– de las dimensiones de diseño relacionadas con los RRHH sobre las capacidades de CUADRELLO.	508
Figura 5.15.- Incidencia indirecta del diseño organizativo en las capacidades de CUADRELLO.	510
Figura 5.16.- Capacidad de innovación de producto en AZUPAV.	517
Figura 5.17.- Capacidades de comercialización; comunicación y producción en AZUPAV.	518
Figura 5.18.- Capacidad de producción en AZUPAV.	519
Figura 5.19.- La estrategia de AZUPAV entendida en términos de capacidades.	520

Figura 5.20.- Recursos que integran la capacidad de diseño en AZUPAV.	523
Figura 5.21.- Organigrama en AZUPAV.	529
Figura 5.22.- Flujos de información horizontal que inciden sobre las capacidades de AZUPAV.	531
Figura 5.23.- Flujos de información vertical que inciden sobre la capacidad de diseño de AZUPAV.	532
Figura 5.24.- Flujos de información horizontal y transversal que inciden sobre la capacidad de diseño de AZUPAV.	533
Figura 5.25.- Flujos de información desde el entorno hacia AZUPAV.	535
Figura 5.26.- Mecanismos de coordinación, enlace y control aplicados en AZUPAV.	538
Figura 5.27.- Relaciones de ajuste entre dimensiones de diseño y su incidencia directa sobre las capacidades de AZUPAV.	555
Figura 5.28.- Incidencia indirecta –VAI– sobre las capacidades de AZUPAV.	556
Figura 5.29.- Relaciones de ajuste entre las dimensiones de diseño relacionadas con los RRHH y su incidencia sobre la capacidad de diseño de AZUPAV.	559
Figura 5.30.- Incidencia indirecta –VAI– de las dimensiones de diseño relacionadas con los RRHH sobre la capacidad de diseño de AZUPAV.	563
Figura 5.31.- Incidencia indirecta del diseño organizativo de AZUPAV sobre su capacidad de diseño de producto.	565
Figura 5.32.- Incidencia del diseño organizativo de AZUPAV sobre sus capacidades.	566
Figura 5.33.- Relaciones de ajuste más destacadas en los casos CUADRELLO y AZUPAV.	585
Figura 6.1.- Incidencia de las variables de diseño sobre las capacidades.	596
Figura 6.2.- Secuencia guía de relaciones de ajuste entre las dimensiones de diseño.	597
Figura 6.3.- Relaciones objeto de análisis.	599
Figura 6.4.- Relaciones secuenciales de ajuste observadas.	604
Figura 6.5.- La dimensiones de diseño como VAID	608



INTRODUCCIÓN

El análisis del diseño de la organización como fuente de ventaja competitiva es una cuestión que ha despertado el interés de los investigadores en la última década. Así, han ganado popularidad trabajos que a partir de la observación de grandes empresas – Olivetti, Sharp, British Petroleum, ENI, Toyota, General Motors– proponen formas organizativas adecuadas para aprender, innovar, ser más flexible, penetrar y competir en nuevos mercados, o lograr altos niveles de calidad.

La cuestión, llama también la atención de aquellos directivos que compiten en sectores de actividad en los que el acceso a las tecnologías y recursos productivos es sencillo, rápido y barato; ¿Por qué tiendas “iguales” no venden lo mismo? Esta es la pregunta que el propietario de una cadena de distribución de tejidos le planteó al autor de este trabajo, allá por el año 1994; ¿Por qué nuestros supermercados no venden lo mismo?, le había preguntado con anterioridad el director de marketing de la empresa de distribución alimentaria para la que trabajaba. En términos generales la cuestión es: ¿Por

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

qué empresas que disponen de los mismos inputs, de las mismas tecnologías y de personal con similares cualificaciones, obtienen indicadores de desempeño significativamente distintos?

Así pues, no es de extrañar que cuando en 1997, el profesor Juan José Renau propuso al doctorando como un posible tema de tesis doctoral, analizar la interrelación entre diseño organizativo y estrategia desde el Enfoque de Recursos y Capacidades, éste acogiera la sugerencia con un doble interés: por el contenido del tema propuesto y por la oportunidad de trabajar al lado del profesor Renau.

Por tanto, la presente tesis doctoral se centra en el estudio de la incidencia del diseño de la organización sobre el valor de las capacidades de la empresa y su influencia en la generación, el desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva de la misma. Para ello, se toma como marco de referencia el Enfoque de Recursos y Capacidades y los trabajos seminales que desde la Teoría de la Organización han tratado de ordenar y relacionar las variables de diseño organizativo.

El objetivo es plantear un modelo de referencia útil para analizar el uso de las variables de diseño organizativo con una doble intención: generar, adquirir, desarrollar proteger y desvincular los recursos que la firma requiere, y articular su despliegue en orden a lograr capacidades valiosas, escasas y difíciles de imitar.

Esta cuestión resulta relevante tanto desde el punto de vista de la academia como desde el de los directivos. Para los académicos, está íntimamente relacionada con otras tan sencillas y tan trascendentes como: ¿Por qué las empresas hacen lo que hacen?, ¿En qué medida el modo elegido de hacer las cosas explica las diferencias de rendimiento? O ¿Dónde reside la fuente de la ventaja competitiva de las empresas? Preguntas que hacen referencia a la naturaleza de la firma, a su dimensión y morfología y al origen de la

ventaja competitiva.

Para los directivos la cuestión planteada supone abordar las decisiones de diseño organizativo desde un enfoque finalista, que toma en consideración el efecto de las variables de diseño sobre las capacidades que la empresa requiere para competir. Se trata de un enfoque analítico de *microdiseño*, ya que lo que se propone es que, partiendo de los elementos básicos que integran la empresa –los recursos–, se articulen elementos de mayor rango –las capacidades– que finalmente permitan implementar la estrategia de la compañía.

En cuanto a las aportaciones que al respecto se pueden encontrar en la literatura, es cierto que en la última década se han realizado investigaciones que han supuesto avances importantes en la tarea de clarificar cómo utilizar las variables de diseño organizativo en la creación y explotación de capacidades. Éstas se han centrado en el estudio de empresas de una misma industria –el automóvil; industria farmacéutica; máquinas de aire acondicionado– o de un mismo país –Japón– y han tratado de explicar por qué un fabricante de aparatos de aire acondicionado o de coches es capaz de lograr productos de mayor calidad y a menor coste o porqué las empresas japonesas tienen más capacidad para desarrollar productos a partir de innovaciones tecnológicas, mientras las empresas de USA son más capaces de generar innovaciones de carácter radical. Sin embargo estos trabajos adolecen de serias limitaciones:

- En primer lugar, comparan empresas que afrontan diferentes contextos y optan por diversas estrategias, con factores clave de éxito heterogéneos. Por tanto es difícil establecer relaciones entre las variables de diseño organizativo, las capacidades generadas y el rendimiento de la empresa respecto de éstas.
- Segundo, los trabajos hasta ahora publicados, seleccionan casos de estudio o muestras en las que se desconoce el grado de homogeneidad de la dotación de

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

recursos de las empresas analizadas, o bien estas son explícitamente heterogéneas; por tanto, no es posible conocer qué parte de la ventaja competitiva de la firma procede de la explotación de recursos superiores y qué parte de una mejor articulación de éstos alrededor de las capacidades de la empresa.

- En tercer lugar, no se establece una clara distinción entre las habilidades de carácter individual –recursos–, y las capacidades de la organización, con la confusión que esto conlleva.
- Cuarto, no diferencian cómo inciden las variables de diseño en los procesos de adquisición, acumulación, mantenimiento y enriquecimiento de recursos y cómo facilitan el despliegue coordinado de los mismos para el desarrollo y explotación de capacidades.
- Y finalmente no ofrecen un marco de referencia que facilite el análisis global, sistemático y ordenado de las relaciones de ajuste entre las diversas variables de diseño y su efecto conjunto sobre el valor de las capacidades de la empresa.

Para superar estas limitaciones, esta tesis doctoral plantea una investigación que toma la *capacidad* como unidad de análisis; desglosa sus componentes en dos categorías: *recursos* y *facilitadores*; y propone un *modelo conceptual de diseño* desde el que estudiar las siguientes cuestiones:

¿Cómo repercute el diseño de la organización sobre el rendimiento generado por una capacidad?

¿Cómo incide el diseño de la organización sobre los recursos organizativos de carácter social –cultura, clima organizativo, confianza entre directivos– que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?

Asumiendo a priori la condición de sistema de la organización, el estudio de su diseño y de la repercusión del mismo sobre la competitividad de la empresa no puede dejar de lado las interrelaciones que se producen entre los diferentes grupos de variables que permiten definir una forma organizativa y el efecto conjunto de éstas en función del mayor o menor grado de ajuste entre las mismas. Por ello, esta investigación introduce el análisis de las relaciones de ajuste entre variables de diseño y su efecto sobre el valor de una capacidad.

Con el objeto de analizar estas cuestiones, el presente trabajo se estructura del siguiente modo:

En el primer capítulo se trata de responder a la siguiente pregunta: ¿Qué aporta el Enfoque de Recursos y Capacidades al análisis de la relación estrategia - estructura? Para ello se revisan los trabajos seminales en el ámbito de la Dirección Estratégica con la intención de estudiar qué papel asignan a los recursos y las capacidades en la definición y diseño de la estrategia. Se observa que la mayor parte de ellos centran el problema estratégico en la selección del ámbito de actividad, relegando a un segundo término las capacidades. Por otra parte, aquellos que analizan el contenido de la estrategia y consideran las capacidades, lo hacen a través de un conjunto limitado de arquetipos dando lugar a un conglomerado de configuraciones estratégicas que no alcanzan a explicar una realidad más rica y compleja. En cuanto al análisis de la relación estrategia - diseño organizativo, se pueden distinguir dos líneas de investigación, la primera presenta trabajos que estudian aspectos parciales de cada uno de los dos conceptos relacionados, así, sólo contemplan estrategias de crecimiento y las relacionan con el criterio de agrupación de unidades o con los procesos de decisión y asignación de recursos. En la segunda línea de investigación, se identifican configuraciones estratégicas con configuraciones de diseño organizativo, estos trabajos abordan la cuestión de forma global, pero no ofrecen un marco de trabajo útil para el análisis y la toma de decisiones. Del repaso a estas aportaciones se desprende la necesidad de abordar la cuestión desde

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

nuevos marcos de trabajo que aporten conceptos que permitan el desarrollo de un análisis más rico y profundo.

El capítulo segundo repasa las aportaciones más relevantes del Enfoque de Recursos y Capacidades con la intención de dotar al trabajo de un marco de referencia articulado alrededor de un conjunto de conceptos claros y operativos. Para ello se define el concepto de *recurso* y sus características distintivas, se analizan las condiciones que debe cumplir para ser fuente de ventaja competitiva y se establece una clasificación que facilita su categorización. A continuación se define el concepto de *capacidad* y sus características e igualmente se procede a la descripción de las condiciones que debe cumplir para generar ventaja competitiva y se establece una tipología que posibilita su clasificación. Finalmente se analizan los elementos integrantes de la capacidad y se establecen dos grupos, los recursos y los *facilitadores*. Los primeros incluyen los activos financieros, los físicos, las tecnologías, la reputación e imagen de marca y las habilidades, conocimientos y actitudes de los miembros de la organización. Los facilitadores recogen todas aquellas variables de diseño –estructura; procesos– que permiten el despliegue coordinado de los recursos para la consecución del fin al que se orienta la capacidad. Una tercera categoría de carácter mixto hace referencia a aquellos recursos organizativos de carácter social –cultura, clima laboral, confianza entre los directivos– que actúan como facilitadores, posibilitando el despliegue del resto de recursos.

El capítulo tercero propone un *Modelo Conceptual de Diseño* de carácter cartesiano y multidimensional. Éste se articula alrededor de ocho dimensiones –diseño de tareas y procesos productivos; agrupación de unidades; procesos de información-decisión; diseño de puestos; selección y desarrollo de personas; sistemas de medición evaluación y control; sistemas de incentivos; modos de ejercer la dirección– que se interrelacionan y ordenan de manera secuencial. Dicho Modelo propone que todas las variables de diseño inciden de dos formas sobre el rendimiento de la empresa:

directamente, facilitando el desarrollo eficaz y eficiente de las tareas y procesos; e indirectamente influyendo sobre el comportamiento de los individuos que integran la organización. Igualmente sostiene que dicha incidencia no se puede entender de manera aislada, sino que debe ser analizada considerando las relaciones de ajuste entre las variables de diseño. Partiendo del Modelo Conceptual propuesto se sugiere el estudio de tres cuestiones:

¿Cómo inciden las dimensiones de diseño sobre el valor de una capacidad?

¿Cómo inciden las dimensiones de diseño sobre aquellos recursos de carácter organizativo que permiten el despliegue coordinado de otros recursos?

¿Cómo inciden sobre el valor de una capacidad combinaciones ajustadas de variables de diseño?

En el capítulo cuarto se plantea la metodología de investigación a emplear y se propone el análisis de un conjunto de casos que cumplan las siguientes condiciones: pertenecer a una misma industria; que en la misma sea fácil, rápido y barato el acceso a cualquier tipo de recurso; afrontar factores de contingencia homogéneos; competir en un ámbito de actividad similar y que sus directivos perciban como importantes los mismos factores clave de éxito. Estas condiciones se dan en el sector de fabricantes de pavimentos de azulejos cerámicos radicados en la provincia de Castellón. Como unidad de análisis se toma la capacidad de diseño de producto ya que es valorada como clave por los integrantes de la industria y permite segregar un grupo de empresas con una estrategia diferenciada del resto del sector pero homogénea entre ellas.

El quinto capítulo se articula en tres partes: en la primera se analiza el sector de actividad elegido y se justifica que en el mismo no es posible alcanzar y sostener una ventaja competitiva basada en la explotación de un recurso, ya que todos ellos son

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

fácilmente imitables o sustituibles. En el segundo apartado se realiza un análisis descriptivo de los dos casos elegidos y de cómo las diferentes opciones de diseño organizativo adoptadas inciden sobre la capacidad tomada como unidad de análisis. En el tercero se procede a un análisis comparativo de ambos casos y se enuncian un conjunto de proposiciones y conclusiones de carácter general.

Finalmente, se exponen las conclusiones obtenidas en este trabajo y las principales implicaciones que el mismo puede tener para la comunidad científica y empresarial.

Esta introducción no puede ser finalizada sin antes expresar la gratitud del doctorando a todas aquellas personas que han colaborado, contribuido o estimulado esta investigación.

En primer lugar a la memoria del Dr. Juan José Renau Piqueras, él fue el primer impulsor de este trabajo y quién encauzó los esfuerzos e ilusiones del doctorando. También queremos mostrar nuestro agradecimiento a la Dra. Martina Menguzzato Boulard, por su apoyo y sus consejos, y en especial por uno: que el doctorando eligiera a la Dra. María Iborra Juan como directora para continuar el proyecto de tesis doctoral. La Dra. María Iborra Juan ha sido la verdadera artífice de esta investigación, sin su determinación, su apoyo incondicional y sus valiosas aportaciones este trabajo nunca hubiera visto la luz. La Dra. Iborra no sólo ha constituido el referente académico para el doctorando, por encima de eso ha sido un ejemplo de tenacidad, sacrificio y espíritu de superación ante la adversidad, que le han animado a afrontar decisiones acertadas aunque no siempre fáciles. Su dirección ha sido una experiencia enriquecedora en el ámbito científico y personal, por lo que los errores y defectos de este trabajo son sólo responsabilidad del doctorando.

En segundo lugar, agradecemos el apoyo de todos los profesores del Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras y en especial a aquellos con quienes el doctorando ha compartido tareas docentes e investigadoras. Sus aportaciones y su apoyo constante han facilitado el desarrollo de esta investigación. No podemos dejar de nombrar a los profesores Teresa Canet Giner, Carmen Ferrer Ortega, Manuel Guillen Parra y Manuel Méndez Martínez, sus revisiones comentarios y aportaciones han contribuido enormemente a la realización de esta tesis doctoral. Igualmente queremos expresar nuestra gratitud a: la Dra. Clara Martínez Fuentes, por la inestimable ayuda prestada al doctorando en sus primeras experiencias de investigación; al Dr. Fernando Peris Bonet por su amistad y sus enseñanzas sobre el apasionante mundo de las organizaciones y a la Dra. María Moreno Luzón con quien el doctorando realizó su trabajo de suficiencia investigadora y ha compartido enriquecedoras experiencias docentes. Por el regalo de su amistad y compañerismo también queremos expresar nuestro agradecimiento a Joaquín Aldás Manzano, Francisco Balbastre Benavent, Alejandro Escribá Esteve y Ana Escrig Tena.

Así mismo, debemos dar las gracias a la Dra. Zulima Fernández Rodríguez, de la Universidad Carlos III de Madrid, por la generosa acogida que nos prestó durante las estancias de investigación realizadas en su Universidad y por las valiosas aportaciones realizadas en las fases iniciales de este trabajo.

Del mismo modo, estamos agradecidos a todos los directivos y técnicos de las empresas que han colaborado en esta investigación –con independencia de su inclusión en el estudio–, por su disposición para abrir las puertas de sus organizaciones, poniendo al alcance del doctorando cuanta información ha requerido, y por su generosidad para dar aquello de lo que más carecen: su tiempo. Tampoco queremos olvidar a los expertos que nos han asesorado y en concreto al Dr. Ricardo Chiva Gómez de la Universidad Jaime I de Castellón y a D. Roberto Meliá Felip que nos ayudó a acceder a los directivos de las

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

empresas estudiadas.

Por último esta tesis doctoral no se habría realizado sin el respaldo y sacrificio de mis padres, Gloria y Tomás y de mi hermana María Luisa, ellos han sido los compañeros inseparables que a lo largo de este arduo camino me han alentado en los momentos de desaliento y me han sostenido cuando las fuerzas y el ánimo me han abandonado.

Por encima de todos los esfuerzos humanos con los que me he visto apoyado, como creyente quiero dar las gracias a Dios por la salud y las fuerzas que de El he recibido para afrontar este reto.

Valencia, agosto de 2002

Capítulo 1

RELACIÓN ESTRATEGIA-ESTRUCTURA. ¿QUÉ PUEDE APORTAR EL ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES?

El objetivo fundamental de este capítulo es responder a la siguiente cuestión: *¿Qué puede aportar al análisis de la interrelación entre estrategia y diseño organizativo¹ el Enfoque de Recursos y Capacidades?* La pregunta formulada no es baladí para este trabajo, ya que lo que se pretende es identificar el sentido y utilidad del mismo.

¹ La literatura hace referencia a la “*relación estrategia-estructura*”. Esta investigación considera más adecuado hablar de diseño organizativo como un concepto más amplio que incluye a la estructura.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

En esta investigación se defiende que *el Enfoque de Recursos y Capacidades permite comprender con mayor profundidad y amplitud la interrelación entre estrategia y diseño organizativo*, así como explicar por qué éste último puede ser fuente de ventaja competitiva. El trabajo pretende mostrar que el diseño organizativo, además de un elemento clave para la correcta implementación de la estrategia –función que tradicionalmente se le ha asignado–, juega un papel fundamental en la generación, adquisición, desarrollo, protección y desvinculación de los recursos que toda organización necesita para el desarrollo de sus actividades. Igualmente se sostiene que , el Enfoque de Recursos y Capacidades permite entender cómo el diseño organizativo puede ser fuente de ventaja competitiva, a través del ajuste de combinaciones de recursos coordinados de manera singular e idiosincrásica.

Sin embargo, antes de entrar en la descripción de los conceptos básicos del Enfoque de Recursos y Capacidades o de interrelacionarlos con las cuestiones básicas del diseño organizativo, es necesario entender el sentido y alcance del trabajo que se propone. Para ello, es necesario volver a los orígenes y comprender, en primer lugar, ¿En qué zona del “*safari estratégico*”² se sitúa el Enfoque de Recursos y Capacidades?, ¿En qué escuelas y autores de la literatura estratégica bebe?, ¿Qué elementos clásicos subraya?, ¿Qué puede aportar al campo de la Dirección Estratégica?

En segundo lugar, para vislumbrar qué puede aportar el Enfoque de Recursos y Capacidades al análisis de la *relación estrategia-estructura*, se hace un somero repaso de los trabajos más relevantes que han abordado la cuestión. El objetivo es conocer sobre qué aspectos del problema se ha arrojado luz, cuáles han quedado en la penumbra y cuáles permanecen a la espera de un análisis más profundo, realizado desde esquemas conceptuales de mayor alcance.

² Se utiliza este símil en clara alusión a la obra de Mintzberg et al. (1998) *Safari a la Estrategia*.

Finalmente se plantea la cuestión de si el diseño de la organización puede ser fuente de ventaja competitiva y se concluye señalando que el Enfoque de Recursos y Capacidades aporta los conceptos que permiten articular un modelo de análisis adecuado para responder a esta pregunta.

1.1.- Los recursos y capacidades en la literatura estratégica.

Este apartado muestra, en primer lugar, que los conceptos básicos del Enfoque de Recursos y Capacidades ya aparecen enunciados en los trabajos de autores como Selznick (1957), Chandler (1962) y Andrews (1971), –que constituyen la denominada *escuela de diseño* (Mintzberg et al., 1998)–. Igualmente analiza el modo en que son contemplados los recursos y capacidades en los trabajos que han dominado el campo de la Dirección Estratégica durante las décadas de los 70 y 80. Se hace referencia a las aportaciones de Ansoff (1965) –este autor constituye para Mintzberg la piedra angular de *la escuela de planificación* (Mintzberg et al., 1998)– y a los trabajos seminales de Porter (1980; 1985) –encontrados en la *escuela de posicionamiento* (Mintzberg et al., 1998)– que han dado lugar a una fecunda línea de trabajo que dominó el campo de la Dirección Estratégica durante una década.

En segundo lugar repasa un conjunto de trabajos que subrayan la necesidad de entender la estrategia de la empresa en términos de capacidades para poder comprender el origen y naturaleza de la ventaja competitiva.

Tal y como se ha comentado en párrafos anteriores el objetivo final es conocer qué toma el Enfoque de Recursos y Capacidades de otras escuelas, estar en condiciones de distinguir qué aporta de nuevo y comprender qué cuestiones nos permite investigar con mayor precisión (en el caso de esta investigación el análisis de la relación estrategia - estructura).

1.1.1.- Referencias a los conceptos de recurso y capacidad en las escuelas prescriptivas de la estrategia.

Tal y como se ha señalado, este apartado pretende ilustrar qué concepto y qué papel asignan a los recursos y las capacidades aquellos autores que entre finales de los 50 y mediados de los 80 desarrollan un cuerpo teórico de carácter normativo, centrado en la especificación y el diseño del contenido de la estrategia. Dichos autores se encuadran en tres escuelas: la escuela de diseño, la escuela de la planificación y la escuela del posicionamiento (Mintzberg, 1990; Mintzberg et al., 1998; Mintzberg y Lampel, 1999; Safón e Iborra, 1999), que serán analizadas en los siguientes párrafos.

Dentro de lo que Mintzberg y sus colaboradores denominan “*escuela de diseño*” (Mintzberg, 1990; Mintzberg et al., 1998; Mintzberg y Lampel, 1999) es donde se encuentran las primeras referencias, y a la vez las más claras, al concepto de recurso y al de capacidad. Esta escuela entiende la *estrategia como perspectiva* (Mintzberg et al., 1998; Safón e Iborra, 1999), “... *diseñada de manera deliberada y explícita en la que se busca la concordancia entre la idoneidad y la oportunidad que ubica la empresa dentro de su entorno*” (Mintzberg et al., 1998: p.40). De entre las aportaciones que conforman esta línea de investigación se destacan los trabajos de tres autores: Selznick, Chandler y Andrews.

Selznick (1957) en su obra “*Leadership in Administration*” describe la figura del directivo como la de un *hombre de estado* responsable de desarrollar un marco de trabajo y de convivencia (ibíd., p. 17). Igualmente desarrolla una visión de *empresa entendida como institución*, como un sistema formal de reglas y objetivos racionalmente diseñado, que es perecedero y que puede ser cambiado (ibíd., p. 18).

De la definición de empresario y empresa que hace Selznick (1957) merecen ser destacadas algunas cuestiones que caracterizan su trabajo:

En primer lugar, aunque entiende la empresa como un sistema formal, deliberadamente diseñado y planificado, el autor no olvida que, junto a esta dimensión en la que se recogen las actividades planeadas, existe otra de carácter espontáneo. Así pues, identifica lo que denominamos organización informal y señala la necesidad de orientarla, a través de las políticas de gestión, hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa³.

En segundo término cabe subrayar su concepción dinámica de la empresa. Entiende Selznick que la organización cambia como consecuencia de las presiones tanto externas como internas –“*los integrantes de la organización rompen sus moldes y crean nuevos objetivos orientados a proteger la integridad del grupo*” (ibíd., p. 20)– en las que la historia cuenta (ibíd., p.25). Igualmente considera dos tipos de adaptación al cambio, una que denomina estática y que consiste en la adecuación incremental y cotidiana ante cambios en el entorno, y otra de carácter dinámico que implica cambios en las necesidades de la organización, las actitudes y las estrategias, así como los tipos de satisfacción que se persiguen (ibíd., p. 45-48)

³ Esta idea entronca con el trabajo reciente de Galbraith (2000) en el que señala que el ajuste del “*star five*” tiene repercusiones sobre los comportamientos que se desarrollan en el seno de la organización. En la misma línea, Moreno, Peris y González (2000) desarrollan el concepto de *Variable de Acción Indirecta* (VAI) y que consiste en el uso deliberado de las diferentes variables de diseño con las que cuenta la dirección para encauzar el comportamiento espontáneo de las personas hacia la consecución de los objetivos de la organización –esta idea será desarrollada con mayor profundidad en el capítulo tercero de este trabajo–.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

En tercer lugar, en tanto que entiende la organización como institución, asume que las personas se integran en ellas de manera completa, implicando en el proyecto todas las dimensiones del ser humano –entendimiento, afectividad y voluntad–. Para Selznick las organizaciones que logran esto son las que tienen más valor, pasando a convertirse en fuente de satisfacción personal para todos sus miembros. En consonancia con estas ideas el autor considera de manera explícita el importante papel de los valores en la organización⁴, como elementos que le otorgan un sentido más allá del puramente instrumental y asume que el diseño de la misma condiciona el modo de evaluar la realidad de los individuos (ibíd., p. 30).

Cuarto, la identidad histórica de la empresa está formada por sus modos repetitivos y propios de responder a las presiones internas y externas (ibíd., p. 28)⁵. Para Selznick (1957) la organización además de un sistema técnico, racional e impersonal orientado hacia la tarea, es el escenario de un conjunto de interacciones entre personas y grupos que, con el tiempo y a través de un proceso histórico funcional y dinámico, generan una serie de patrones de actuación y una estructura social determinada. Esos patrones de actuación dotan a la organización de una especial competencia para enfrentar determinados problemas y a la vez, hacen que sea torpe para la resolución de otros. A partir de este proceso se genera lo que Selznick acuña como *competencias*. Dicho concepto, tal y como él mismo señala (ibíd., p. 62 y 63), va más allá de un mero patrón de adaptación a los propósitos particulares y puntuales de la organización, se trata de algo más general de carácter funcional, que puede ser aplicado a la resolución de un conjunto de problemas similares afrontados por organizaciones con objetivos diferentes.

⁴ Valores que, según Selznick (1957: p. 33), la organización, más que crear, incorpora del exterior y de este modo se va institucionalizando.

⁵ No parece arriesgado señalar que esta observación de Selznick (1957) constituye un claro antecedente del concepto de *rutina organizativa* de Nelson y Winter (1982).

El conjunto de competencias distintivas –entendidas como aquello que la organización es capaz de hacer especialmente bien– que la empresa desarrolla a lo largo del tiempo conforman lo que Selznick (1957) denomina “*carácter*”⁶ y define las habilidades y limitaciones de la institución. Dicho carácter viene determinado por las actividades que desempeña la organización, los *recursos* con los que cuenta, el modo en cómo se adapta a la comunidad preexistente y por cómo llega a ser considerada por el público en general (ibíd., p. 67).

Por tanto, en el trabajo de Selznick (1957) se encuentran algunas de las bases conceptuales del Enfoque de Recursos y Capacidades⁷. Así, aparte de la consideración explícita de los recursos y las capacidades –competencias en el vocabulario de Selznick– el autor considera la estrategia como una perspectiva en continua elaboración, fruto del aprendizaje de los miembros de la empresa. Incluso avanza dos tipos de adaptación que evocan ciertas semejanzas con el aprendizaje de ciclo simple y de ciclo doble descritos años más tarde por Argyris y Schön (1978).

Igualmente, desde la visión institucional de la empresa que plantea, reconoce de manera explícita la conexión entre el diseño de la organización y sus competencias y subraya la necesidad de su *aggiornamento* cuando se producen cambios en sus objetivos y orientaciones básicas.

⁶ Posteriormente Nelson y Winter (1982) establecerán un símil entre las rutinas organizativas y los genes de la empresa.

⁷ No sólo el Enfoque de Recursos y Capacidades encuentra sus conceptos básicos en la obra de Selznick (1957). También los Enfoques Evolutivo y la Teoría Institucional hallan sus referentes básicos en este trabajo.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Otro autor fundamental que conforma la denominada *escuela de diseño* –y que se sitúa generalmente en el origen del Enfoque de Recursos y Capacidades (Foss, 1997a)– es Chandler (1962). Su trabajo de carácter histórico-comparativo analiza la evolución de la estrategia y la estructura organizativa de grandes corporaciones estadounidenses. Concibe al *directivo* como un *asignador de recursos* y tareas, encargado de planificar, coordinar y evaluar el trabajo de otros directivos a su cargo. Respecto a la *empresa*, la percibe como una organización orientada a la obtención de beneficios, en cuyo seno se desarrollan una “*serie de procesos de generación de valor*” (ibíd., p. 8).

En consonancia con las definiciones anteriores, entiende la *estrategia* como “*la determinación de objetivos a largo plazo, así como de los cursos de acción y de los recursos necesarios para su consecución*” (ibíd., p. 12).

Pero su trabajo, más allá del problema de asignación, lo que trata de analizar es el proceso de crecimiento de la empresa –provocado, bien por cambios en los mercados o en las tecnologías, bien por la necesidad de explotar de manera más provechosa los recursos acumulados– y el cambio que la nueva estrategia requiere en la estructura de la organización (ibíd., p. 15)⁸.

En cuanto al papel de los *recursos* en la obra de Chandler (1962), simplemente es central. Concibe la estrategia como un plan de uso y aplicación de los recursos y asigna un valor especial a aquellos de carácter tecnológico por encima de los activos tangibles. Respecto a la estructura organizativa, considera que su objeto es lograr un despliegue eficiente de los recursos disponibles.

⁸ Las tesis fundamentales de Chandler (1962) se tratan con mayor profundidad en un apartado posterior en el que se analiza el tratamiento que la literatura especializada ha dispensado al análisis de la relación entre estrategia y estructura.

De hecho considera que la búsqueda, acumulación y explotación de los recursos es la fuerza dinámica que impele los cambios tanto en las estrategias como en las estructuras (ibíd., p. 384), y que el autor articula alrededor de cuatro fases (ibíd., p. 385):

- I. Expansión inicial y acumulación de recursos.
- II. Racionalización en el uso de recursos.
- III. Expansión a nuevos mercados que permita una explotación más provechosa de los recursos.
- IV. Desarrollo de una estructura que haga posible la efectiva movilización de los recursos para responder a las demandas a corto plazo y a las tendencias de largo plazo de los mercados.

Finalmente Chandler (1962) subraya la naturaleza de la tarea a desarrollar y el mercado en el que se compite⁹, como dos de los elementos que determinan los recursos a emplear y las estructuras a desarrollar para responder a las nuevas necesidades administrativas (ibíd., p. 388).

El tercer autor a considerar dentro de la escuela de diseño es Andrews (1971)¹⁰. En su obra *The Concept of Corporate Strategy* se centra en el análisis del concepto de dirección y plantea un modelo del proceso en el que resalta la definición de estrategia corporativa y el papel, que en el proceso de su elaboración, juegan los directivos.

⁹ Esta secuencia causal es desarrollada con mayor detalle por el mismo autor en Chandler (1989) y coincide con la descrita en la obra de Miles y Snow (1978).

¹⁰ Tal y como el propio autor señala, los contenidos de la obra referenciada aparecen en una obra publicada en 1965 junto a Learned, Christensen y Guth, titulada *"Business policy: Text and cases"*.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Andrews entiende la *empresa* como un sistema orientado a la consecución de unos objetivos en los que se reflejan los valores, aspiraciones e ideales personales de quienes la integran –especialmente los directivos–. Ve la figura del *directivo* como *arquitecto de la estrategia* (Andrews, 1977: p.18)¹¹, pero también como el *aparejador* que está a pie de obra supervisando la edificación. Para el autor norteamericano, el directivo es responsable de determinar la estrategia adecuada y adaptar la empresa a los cambios de su entorno, así como de asegurar y desarrollar los recursos humanos necesarios para la consecución de los objetivos. Igualmente es quien debe diseñar los procesos que estimulan o restringen el rendimiento de las personas de modo coherente con las necesidades de la empresa y de dichas personas. Finalmente entiende que a través del *liderazgo* el directivo debe generar adhesión a los objetivos y valores de la empresa (ibíd., p.217).

Respecto a la *estrategia*¹² la define como “*el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser*” (ibíd., p. 59), e identifica cuatro componentes básicos: las oportunidades de mercado; los recursos y competencias corporativas; los valores y aspiraciones personales; reconocimiento de las obligaciones debidas a los distintos grupos de interés (ibíd., p. 69).

¹¹ La expresión *arquitecto de la estrategia* aparece referenciada en el prólogo de José Luis Lucas Tomás a la edición en Español publicada en 1977 por la editorial Eunsá.

¹² El concepto de estrategia que define Andrews (1977) se corresponde con el de estrategia corporativa.

En cuanto a los recursos y las capacidades identifica los primeros como elementos básicos de la organización que deben ser evaluados antes de tomar la decisión de entrar en un nuevo negocio (ibíd., p. 126). Entre los *recursos* considera el dinero, las personas con sus conocimientos, actitudes, valores y aspiraciones y la reputación de la empresa. Establece un orden de prelación entre ellos y sitúa en la cima los conocimientos de los directivos (ibíd., p. 134).

En cuanto al concepto de *capacidad* o competencia distintiva, establece una definición, en consonancia con la realizada por Selznick, como la “*aptitud demostrada y potencial para realizar, frente a la oposición de las circunstancias o de la competencia, lo que se había propuesto hacer*” (Andrews, 1977: p. 122).

Tal y como se ha mencionado con anterioridad, Andrews considera la evaluación de la dotación de recursos y capacidades de la empresa, como una de las fases capitales – y más complejas¹³ – en el proceso de diseño de la estrategia y señala de forma explícita que sólo se deben elegir aquellas estrategias de mercado para las que la empresa cuenta con los recursos y capacidades que son factor clave de éxito (ibíd., p. 128). En su opinión, la clave está en ajustar las oportunidades de mercado con las capacidades de la empresa (ibíd., p. 133).

¹³ En contra de las críticas vertidas por Mintzberg et al. (1998) en la escuela de diseño se reconoce la dificultad de evaluar qué capacidades de una organización serán fuente de ventaja competitiva (Andrews, 1977: p. 131 y 132).

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Tabla 1.1.- Aportaciones de la *Escuela de Diseño al Enfoque de Recursos y Capacidades*.

	Selznick (1957)	Chandler (1962)	Andrews (1971)
Recurso	Elemento que integra la competencia y en el que considera las actitudes y valores de las personas, así como la cultura y la reputación.	Unidad básica de análisis. Su acumulación y explotación son el motor de la dinámica de crecimiento de las empresas.	Elemento que integra la competencia. Incluye los recursos financieros, los recursos humanos (conocimientos, actitudes, valores, aspiraciones) y la reputación. Considera que los más importantes son los conocimientos de los directivos.
Capacidad	Patrón de actuación para la resolución de determinados problemas. Aquello que la empresa sabe hacer especialmente bien.		"Aptitud demostrada y potencial para realizar, frente a la oposición de las circunstancias o de la competencia, lo que se había propuesto hacer"
Estrategia	Se habla de "misión" y de "papel" y se entiende la primera como los compromisos a los que debe hacer frente una organización, y el segundo como la definición de sus métodos básicos de actuación y del lugar que ocupa entre las demás organizaciones.	"La determinación de objetivos a largo plazo, así como de los cursos de acción y de los recursos necesarios para su consecución"	"El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser"
Visión estática/dinámica	Histórica y dinámica	Histórica - comparativa	Histórica. Entiende que la estrategia siempre se está remodelando.

Fte.- Elaboración propia.

Lo expuesto en párrafos anteriores –ver tabla 1.1– da soporte a quienes afirman que el Enfoque de Recursos y Capacidades hunde sus raíces en las aportaciones de los autores que integran esta escuela (Fernández y Suárez, 1996; Mintzberg, 1990; Mintzberg et al., 1998; Mintzberg y Lampel, 1999).

Sin embargo la lectura detenida de los trabajos anteriores permite señalar otros nexos que no han sido suficientemente resaltados por la literatura.

En primer lugar, *la escuela de diseño* no sólo define la estrategia como un encaje entre las oportunidades del mercado y los recursos y capacidades de la empresa. También plantea una visión dinámica de la misma, entendida como una “perspectiva viva”, en permanente elaboración a través de un proceso continuo e inseparable de formulación-implementación¹⁴, impulsado por el aprendizaje¹⁵ de los miembros de la organización (Andrews, 1971; Selznick, 1957)¹⁶. De este modo, aunque la escuela de diseño no desarrolla de manera detallada y explícita estos procesos, sienta las bases conceptuales sobre las que se fundamenta el *incrementalismo lógico* (Quinn, 1978; 1980 a, b)¹⁷.

Por otra parte, si bien se reconoce la importancia de la naturaleza de la tarea a desarrollar y de la industria en la que se compite, se entiende la estrategia como un *ajuste único* entre las oportunidades del mercado y las capacidades de la empresa (Andrews, 1971), y éstas como el resultado de un ajuste idiosincrásico de los recursos. Igualmente

¹⁴ Mintzberg et al. (1998) establecen como una de las críticas centrales a la escuela de diseño su separación de los procesos de formulación e implementación. Este trabajo coincide con Safón e Iborra (1999) en que una lectura detenida de la obra de Andrews (1971) deja sin base dicha crítica.

¹⁵ Mintzberg et al. (1998) critica a la escuela de diseño por ignorar la capacidad de la empresa para aprender. La presente investigación encuentra tanto en la obra de Selznick (1957) como en la de Andrews (1971) referencias a la capacidad de la empresa y sobretodo de sus miembros para aprender y adaptarse.

¹⁶ En este aspecto, la diferencia entre ambos autores es que mientras el primero asigna toda la responsabilidad a la alta dirección, el segundo señala que todos los miembros de la empresa participan en el proceso continuo de formulación-implementación que es para él un proceso de aprendizaje.

¹⁷ El *Incrementalismo Lógico* hace referencia a una línea de trabajo encuadrada en lo que Mintzberg et al. (1998) denominan *escuela del aprendizaje*. Centran su atención en el proceso de formulación de la estrategia más que en el contenido de la misma, y su principal premisa es que la *estrategia* debe ser considerada como una perspectiva amplia, una visión en continua elaboración, que delimita un marco de referencia en el que los diferentes grupos de individuos que integran la organización resuelven, de manera coherente, los problemas estratégicos en los que son especialistas (Quinn, 1978; 1980a, b). Otra aportación fundamental de estos trabajos es la consideración conjunta de factores cualitativos, de comportamiento y organizativos, en la elaboración de la estrategia. Quizás por ello autores como Mintzberg (1990); Mintzberg et al. (1998) y Mintzberg y Lampel (1999) coinciden en señalar al incrementalismo lógico, junto con la escuela de diseño, como las bases en las que se asienta el Enfoque de Recursos y Capacidades.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

señalan que no existe un mejor modo de hacer las cosas y que los objetivos de la empresa pueden ser alcanzados por distintas vías –*equifinalidad*–, estableciendo compromisos de recursos que reflejan la manera de pensar de quienes marcan las líneas de acción en la organización (Andrews, 1971; Selznick, 1957).

En tercer lugar, los tres autores mencionados reconocen de manera explícita la necesidad de una evolución paralela entre la estrategia de la empresa y su estructura organizativa y la importancia de ésta para la formulación e implementación de la estrategia. Así, subrayan que el diseño de la organización condiciona las estrategias futuras –afectando a las percepciones de los directivos (Andrews, 1971; Selznick, 1957)– y habilita a las empresas para hacer unas cosas mejor que otras. Por su parte, Andrews (1977: p. 225) va un poco más allá y sostiene que la calidad de la división y posterior integración y coordinación de las tareas clave explica que los resultados de una organización sean distintos de los de otra.

Así pues, y a modo de síntesis, en la *escuela de diseño* se encuentran algunas de las piedras angulares que sostienen el Enfoque de Recursos y Capacidades y se ofrecen conceptos clave para entender la estrategia a partir del análisis de la dotación de recursos y de las capacidades o competencias de la empresa (Fernández y Suárez, 1996; Mintzberg, 1990; Mintzberg et al., 1998; Mintzberg y Lampel, 1999)¹⁸.

¹⁸ Los autores citados coinciden en reseñar que el Enfoque de Recursos y Capacidades recoge las aportaciones básicas de los trabajos de Selznick (1957), Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews, (1971) o Hofer y Schendel (1978) en lo que se refiere al **contenido de la estrategia** y de otros como Simon (1957), Cyert y March (1963) –Fernández y Suárez (1996) los denominan “*escuela de procesos*”– y Quinn (1980 a y b) –encuadrado en lo que se denomina “*incrementalismo lógico*” dentro de la “*escuela del aprendizaje*”– en lo referente al **proceso de elaboración de la estrategia**.

Otra línea de trabajo en la que se pueden encontrar referencias a los conceptos de recurso y capacidad es la denominada *escuela de planificación* (Mintzberg, 1990; Mintzberg et al., 1998). En los siguientes párrafos se hacen unas breves consideraciones sobre su obra más representativa: *Corporate Strategy* (Ansoff, 1965).

La principal aportación de esta escuela consiste en la creación de un proceso riguroso y formalizado de elaboración de la estrategia, asistido por un conjunto amplio de herramientas de análisis –aquí radica una de las diferencias fundamentales con la escuela de diseño (Safón e Iborra, 1999)–.

Ansoff (1976)¹⁹ identifica *estrategia* con negocio y a su vez define este en función del producto, de la tecnología con que se produce y del mercado al que se dirige (ibíd, p. 124). También define los cuatro elementos que integran la estrategia y que son: el ámbito producto-mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia.

El objetivo final del proceso de análisis propuesto por Ansoff (1976) es definir aquellos productos-mercados en los que, por sus propiedades particulares y con la dotación de recursos y capacidades de la empresa, se pueden alcanzar sinergias (ibíd., p. 118-124) de ventas, operativas, de inversiones o de dirección (ibíd., p. 101-103).

De este modo, la decisión de entrada en un nuevo mercado esta condicionada al análisis de los recursos y habilidades de que dispone la empresa y que deben ser adecuados para proporcionar bien sinergias de arranque, bien sinergias operativas (ibíd., p. 104-106).

¹⁹ Se trata de la versión en Español de la obra de 1965.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

En el análisis define cuatro categorías de habilidades y *recursos*: las instalaciones y equipos, las destrezas personales, las capacidades organizativas y las capacidades de dirección (ibíd., p. 114), y considera que estas últimas son las más valiosas pero a la vez las más difíciles de evaluar (ibíd., p. 106).

Igualmente, desde una visión simple y funcional, identifica cuatro *competencias genéricas* –investigación y desarrollo, operaciones, comercialización, dirección general y financiación (ibíd., p. 111)– que luego desglosa en un conjunto más detallado de *capacidades* –de diseño adaptado a las necesidades del cliente, de aplicación de nuevas tecnologías a productos, de fabricación, de servicio o apoyo posventa y de desarrollo de producto (ibíd., p. 115)–.

Ansoff (1976) también establece la relación entre los recursos y habilidades y las competencias, y señala que las primeras se organizan a lo largo de las segundas (ibíd., p.112). De hecho diseña herramientas para analizar qué recursos y habilidades son claves para cada una de las competencias (ibíd., p. 118-119).

Dado que Ansoff (1976) enfoca una parte sustancial del estudio de la estrategia en la definición del vector de crecimiento, plantea un análisis de la dotación de recursos y capacidades orientado a detectar las ventajas que puede obtener la organización explotando los excedentes de recursos o apalancando las capacidades en diferentes productos-mercado.

Por último, en lo referente a la relación entre la estrategia y la estructura señala que “*la estructura sigue a la sinergia*” (ibíd., p. 181), o dicho de otro modo, que tras un proceso de diversificación es necesario ajustar la estructura de la organización para maximizar las sinergias.

Analizando de manera conjunta las aportaciones de *las escuelas de diseño* y las de *la planificación* cabe destacar las siguientes coincidencias respecto a su consideración de los conceptos de recurso y capacidad y a su planteamiento de la relación estrategia-estructura.

Ambas hacen referencia explícita tanto al concepto de recurso como al de competencia o capacidad. En todos estos trabajos se diseñan las estrategias analizando la dotación de recursos y capacidades de la empresa para determinar qué excedentes pueden ser explotados de manera más provechosa en nuevos mercados. Otro elemento común a estos autores es el modo en como relacionan los recursos y las capacidades: consideran que los primeros coordinados integran las segundas.

En cuanto a la *relación estrategia-estructura*, las dos escuelas coinciden al afirmar que la segunda sigue a la primera. Conceden a la estructura un papel secundario de carácter administrativo²⁰. Sin embargo también señalan que el diseño de la organización condiciona las estrategias futuras al afectar a los procesos de análisis y decisión de los directivos.

La tercera *escuela* de carácter prescriptivo a la que se hace referencia en este apartado es la *del posicionamiento*²¹, que se fundamenta y articula alrededor de las obras de Porter (1980; 1985; 1990).

²⁰ Mención a parte merecen los trabajos de Selznick (1957) y Andrews (1971). Estos autores subrayan la importancia del diseño de la estructura en la coordinación de los recursos para la constitución de las capacidades. Selznick (1957) ilustra con ejemplos que el diseño organizativo habilita a las empresas para hacer unas cosas y les impide hacer otras, por su parte, Andrews (1971) va un paso más allá y sostiene que la calidad de la coordinación puede explicar la diferencia de resultados entre empresas.

²¹ Recibe la denominación de *escuela del posicionamiento* porque su marco analítico se orienta "hacia la forma en que las empresas, en un contexto dado, ocupan diferentes posiciones cuando se comparan unas con otras, con respecto a diversas magnitudes" (Mintzberg et al., 1997: p. 88).

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Se trata de una línea de trabajo que recoge las premisas básicas de las dos escuelas anteriores y añade un marco conceptual más riguroso, y analíticamente más potente, tomado de la economía industrial (Mintzberg et al., 1998; Safón e Iborra, 1999).

En esta escuela la *estrategia* es entendida como una posición que la empresa ocupa tras un examen²² del sector industrial en el que compite o desea competir en el futuro. Así, el objetivo del análisis de las conocidas cinco fuerzas competitivas (Porter, 1980) es establecer una *posición defendible* gracias a las barreras a la competencia existentes en el sector, o a las erigidas por la empresa, y que permiten disfrutar de rentas de monopolio²³.

Si bien resulta innegable la importancia y repercusión que las aportaciones de Porter han tenido tanto en el ámbito empresarial como en el de la academia, su concepto de estrategia y su marco de análisis no está exento de importantes limitaciones²⁴. De todas ellas, la principal crítica a la escuela de posicionamiento (Mintzberg, 1990; Mintzberg et al., 1998; Mintzberg y Lampel, 1999) se centra en su sesgo hacia el exterior

²² Para la *escuela del posicionamiento* la elaboración de la estrategia se corresponde con un proceso racional y deliberado en el que participan tanto analistas –encargados de examinar industrias y realizar previsiones– como directivos –responsables de decidir en qué industria competir y con qué posición hacerlo–.

²³ Para Porter una empresa que opera en un sector con competencia perfecta no puede obtener, de forma sostenida, rentabilidades superiores a la marginal (Safón e Iborra, 1999).

²⁴ Estas han sido señaladas por autores como Miller (1986), Hill (1988) o Murray (1988) y más tarde por Mintzberg et al. (1998), Safón e Iborra (1999) y Safón y Escibá (1999). Los tres primeros critican, junto a otros como Gilbert y Strebel (1988), Baden-Fuller y Stopford (1992) y Bowman (1992), la limitación que supone considerar las estrategias genéricas como opciones alternativas en términos de "*o una o la otra*". Así, mientras Bowman (1992) argumenta que las estrategias genéricas son arquetipos excesivamente simples, Miller (1986), Hill (1988) o Murray (1988) demuestran que las empresas de éxito diseñan estrategias que sintetizan características de las estrategias genéricas de Porter. Por su parte Bowman (1992) y Mintzberg et al. (1998) critican el carácter deliberado y predictivo del análisis estratégico. Para estos autores no parece sensato diseñar una estrategia a partir de la previsión de rentabilidad futura de un mercado.

y concretamente hacia la industria²⁵. En este sentido se ha acusado a esta escuela de ignorar u olvidar el ámbito interno de las organizaciones.

Esta investigación coincide con Foss (1996) y Safón e Iborra (1999), en la necesidad de matizar la afirmación anterior. Así, entiende que aseverar de manera rotunda que Porter no considera el ámbito interno de la organización no sería justo.

Si bien es cierto que el Porter (1980) de la *Estrategia Competitiva* se centra en el análisis del entorno y en el establecimiento de una posición sostenible, no lo es menos que el Porter (1985) de la *Ventaja Competitiva* entiende la empresa como un conjunto discreto de actividades interrelacionadas y sitúa el origen de la ventaja competitiva en la superior coordinación de las mismas. Por ello plantea una herramienta de análisis como la *Cadena de Valor*, orientada a examinar de manera sistemática las actividades realizadas en el seno de una empresa y sus interacciones.

Para Porter de la segunda mitad de los 80, la unidad básica para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se traslada desde la industria hacia la actividad discreta (Porter, 1991) y “la estrategia de la empresa se manifiesta en el modo en el cual se configuran y relacionan las actividades alrededor de la Cadena de Valor y en relación con sus competidores” (ibíd., p. 102), subrayando la importancia de lograr la consistencia interna²⁶ entre dichas actividades.

²⁵ De hecho trabajos como los de Rumelt (1974; 1991) –que más tarde se situarán en el origen del Enfoque de Recursos y Capacidades– se plantean la importancia relativa de la industria y su capacidad para explicar el rendimiento de la empresas concurrentes.

²⁶ El concepto de “consistencia interna”, tal y como es definido por Porter (1991) ofrece similitudes evidentes con el concepto clásico de “ajuste” Scott (1973)

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Igualmente sostiene que el desarrollo de las actividades requiere activos y *recursos*²⁷ de carácter tanto tangible como intangible, e incluye entre estos las personas, los aprovisionamientos, la tecnología y las rutinas organizativas (Porter, 1991). También señala que determinados recursos sólo pueden desarrollarse desde el interior de la empresa –gracias al aprendizaje derivado de la práctica diaria– (ibíd.), lo que supone un reconocimiento de la importancia de la organización interna para la consecución de la ventaja competitiva.

En conclusión, si bien Porter no utiliza de manera explícita el concepto de *capacidad*, las similitudes con las actividades de la Cadena de Valor son evidentes (Gronhaug y Nordhaug, 1992). Del mismo modo, considera el concepto de recurso como elemento integrante de dichas actividades y señala la importancia de la coordinación entre las mismas para el logro de ventajas competitivas. En cuanto al papel del diseño organizativo –estructura, sistemas de incentivos y dispositivos de enlace–, reconoce la necesidad de su adaptación ante cambios en la estrategia corporativa (Porter, 1986) y su definitiva influencia sobre el comportamiento de los directivos y la coordinación de las distintas unidades.

Sintetizando lo visto en este subapartado respecto al concepto y papel asignado a los recursos y las capacidades en las escuelas estratégicas de carácter prescriptivo, cabe señalar lo siguiente:

²⁷ Porter (1991: p. 108-109) señala la íntima relación entre el concepto de recursos y el de actividad de la cadena de valor, y reconoce el primero como una variable intermedia entre la actividad y el rendimiento. En estas páginas Porter reconoce las dificultades que plantea la Cadena de Valor (debido a su enfoque funcional) para identificar los recursos y capacidades. Dichas dificultades son puestas de manifiesto por De Man (1994) y Elfring y De Man (1998).

- I. Todos los trabajos consideran de manera explícita el concepto de recurso y el de competencia o capacidad como componentes de la estrategia– excepto en los trabajos de Porter (1985; 1986; 1991) que maneja el concepto de actividad y que aquí consideramos afín–.
- II. Entienden el diseño de la estrategia como un proceso racional y deliberado protagonizado por los directivos y analistas de la empresa.
- III. Se centran en la estrategia corporativa –analizan decisiones de diversificación o internacionalización– y en la asignación eficiente de la dotación de recursos y capacidades de la empresa a aquellos mercados en los que su explotación resulte más ventajosa.
- IV. Al centrarse en la estrategia corporativa se orientan más hacia el *dónde* que hacia el *cómo*. En consecuencia, centran su atención en el ámbito de actividad y en la sinergia, en detrimento de las competencias o capacidades.
- V. Tanto el concepto de recurso como el de competencia o capacidad, son definidos de manera vaga (poco operativa para el análisis) y no se establece una relación causal clara entre estos y la obtención de la ventaja competitiva.
- VI. La dotación de recursos y capacidades se toma como algo dado (enfoque estático) y no se analizan los procesos para su generación.
- VII. Piensan en las competencias –actividades discretas en el caso de Porter (1985)– en términos funcionales, lo que limita su identificación y análisis.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

VIII. Consideran que una nueva estrategia corporativa requiere una nueva estructura que permita la asignación eficiente y coordinada de los recursos.

En conclusión, del repaso de las escuelas de carácter prescriptivo –centradas en el contenido–, se deduce que, si bien consideran los recursos y las capacidades como un componente de la estrategia, ésta es entendida básicamente en términos de productos-mercados, quedando reducida la cuestión de los recursos a un mero problema de asignación a aquellos ámbitos en los que su explotación resulte más provechosa.

1.1.2.- La estrategia definida en términos de capacidades.

Analizado el papel que asignan las escuelas prescriptivas de la estrategia a los conceptos de recurso y de capacidad, el segundo subepígrafe repasa un conjunto de trabajos que señalan que, para comprender el origen y naturaleza de la ventaja competitiva, es necesario definir la estrategia de la empresa no sólo en términos de posiciones –en qué productos-mercados competir (*dónde*)– sino también en términos de capacidades –*cómo* competir–. De otro modo, en este apartado se presentan los primeros trabajos que de manera explícita conceden un papel relevante al concepto de capacidad en la definición de la estrategia.

1.1.2.1.- Hofer y Schendel: de la estrategia corporativa a la estrategia de negocio y del ámbito a la capacidad.

El trabajo de Hofer y Schendel (1978) es el resultado de la riqueza conceptual de la escuela de diseño, articulada a través de un conjunto de procesos formales de análisis propios de la escuela de la planificación.

El objetivo de su trabajo es doble (ibíd., p. xiii): “... *definir el concepto de*

estrategia en sus diferentes niveles y describir un conjunto de modelos y técnicas de análisis para formular las estrategias”.

En cuanto al primero, definen la estrategia como “*el patrón fundamental y planificado de despliegue de recursos y sus interrelaciones con el entorno, que indican cómo la organización va a conseguir sus objetivos*” (ibíd., p. 25) y distinguen cuatro componentes: *ámbito* –definido como alcance actual y planificado de las interacciones de la empresa con su entorno–; *despliegue de recursos* o *competencias distintivas* –los patrones de despliegue de recursos y habilidades que habilitan a la empresa para alcanzar sus objetivos–; *ventaja competitiva* –posiciones únicas que la empresa establece frente a sus competidores a través de sus patrones de despliegue de recursos y de sus decisiones de selección de ámbitos–; *sinergia* –los efectos conjuntos de la combinación de los ámbitos y de los patrones de despliegue de recursos–.

Tal y como los propios autores señalan, la aportación novedosa de su concepción de la estrategia reside en la inclusión de las competencias²⁸ distintivas –*capacidades*– entre los componentes de la misma, y en el papel fundamental que les asignan. Ellos son los primeros en señalar de forma explícita²⁹ que el éxito de las empresas está relacionado en primer término con la capacidad y sólo en segunda instancia con el ámbito de actividad.

Otras diferencias que caracterizan el trabajo de Hofer y Schendel (1978) es su forma de entender y definir la ventaja competitiva y la importancia relativa que asigna a los distintos componentes en función del nivel de estrategia que se esté analizando.

²⁸ Hofer y Schendel (1978: p. 12) entienden las competencias como habilidades poseídas por un colectivo y distinguen claramente dicho concepto del de las habilidades poseídas por los individuos.

²⁹ Partiendo de los trabajos y las ideas de Hofer (1973) y Rumelt (1977)

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Respecto a la primera, sintetizan las aportaciones de sus predecesores y afirman que la ventaja competitiva puede sostenerse tanto desde posiciones³⁰ producto-mercado como desde el despliegue único de recursos³¹.

En cuanto a la segunda, Hofer y Schendel (1978) describen una jerarquía de estrategias de tres niveles en las que la importancia relativa de los componentes varía en función del escalafón analizado.

Tabla 1.2.- Niveles de estrategia y componentes nucleares.

Componentes	Estrategia		
	Corporativa	de Negocio	Funcional
Ámbito			
Ventaja competitiva			
Despliegue de recursos / Competencias distintivas			
Sinergia	Referida a cómo los distintos negocios se refuerzan mutuamente	Integración entre las funciones de un mismo negocio	Coordinación e integración de actividades en una misma función

El segundo objetivo de la obra de Hofer y Schendel (1978) es “...describir un conjunto de modelos y técnicas de análisis para formular las estrategias” (ibíd., p. xiii). Por ello describen procesos específicos de análisis para la elaboración tanto de estrategias corporativas (ibíd., p. 30-34 y 39-42) como competitivas o de negocio (ibíd., p. 34-39). Cada uno de ellos está apoyado por un conjunto de herramientas de análisis tanto externo como interno (ibíd., p. 39-42).

³⁰ Este es el modo de entender la ventaja competitiva de Ansoff (1965).

³¹ Este es el modo de entender la ventaja competitiva de Uytterhoeven, Ackerman y Rosenblum (1973).

Pero más allá de la herramientas de análisis, lo que destaca en el trabajo de Hofer y Schendel (1978) es el papel central que asignan en el proceso de formulación de la estrategia de negocio al análisis de los *recursos*.

Así, tras el análisis de los competidores, proponen un proceso de análisis de los recursos articulado en tres fases: a) inventario de recursos y habilidades; b) identificar los factores clave de éxito en el negocio y las fortalezas y debilidades de la empresa; c) comparar las fortalezas y debilidades de la empresa con las de los competidores (ibíd., p. 144-153).

Igualmente, en dicho proceso distinguen cinco tipos de recursos –financieros, físicos, humanos, organizativos (en los que se incluyen: rutinas, procesos y políticas) y tecnológicos– que clasifican en tres categorías en función de su flexibilidad y su capacidad para ser transformados en otro tipo de recursos (ibíd., p. 145-146). Así consideran que los recursos son los más básicos y flexibles, porque pueden ser transformados en cualquiera de los otros cuatro tipos de recursos. En la siguiente categoría identifican los físicos, humanos y organizativos, ya que pueden ser transformados en recursos tecnológicos y finalmente, consideran que la tecnología es el recurso menos flexible ya que sólo puede ser transformado en retornos financieros a través de su aplicación en un producto-mercado.

Finalmente señalan la necesidad de evaluar las competencias distintivas de la empresa en términos sencillos y funcionales y de comparar la dotación de recursos y competencias de la empresa con la de los competidores en orden a decidir en qué industrias entrar a competir.

Así pues, la obra de Hofer y Schendel (1978) resulta un primer referente claro en la consideración de los conceptos de recurso y capacidad y su relación causal con la

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

generación y sostenimiento de la ventaja competitiva. En este sentido resulta clave su distinción de los niveles de estrategia y de la importancia relativa de sus componentes.

No obstante, el análisis que proponen sigue sesgado hacia la estrategia corporativa. Así, finalizan el proceso de evaluación de las capacidades indicando que éstas deben ser el criterio para decidir hacia dónde crecer. Dicho de otro modo, identifican un conjunto de cajas negras –estrategia de negocio; estrategia funcional; recursos; competencia distintiva– que posteriormente no abren.

En segundo lugar, si bien son los primeros en establecer un ciclo de generación y transformación de los recursos, Hofer y Schendel (1978) asumen que el compromiso de recursos financieros es el único modo para desarrollar el resto (físicos, humanos organizativos y tecnológicos). De tal modo que, según su esquema analítico, cualquier organización puede obtener los recursos y capacidades que desee realizando los compromisos financieros pertinentes.

1.1.2.2.- Miller y sus colaboradores: de las estrategias genéricas a las configuraciones estratégicas.

Un segundo grupo de trabajos en los que destaca la importancia de entender la estrategia en términos de “cómo” competir y no sólo de “dónde” competir, es el constituido por aquellas investigaciones que durante la segunda mitad de los 80 y principios de los 90 analizan la validez de las estrategias genéricas de Porter. Una parte sustancial de esta línea de trabajo se encuadra en lo que Mintzberg et al. (1998) denominan *la escuela de configuración*. En este apartado vamos a destacar tres de las aportaciones más relevantes de esta línea de pensamiento.

El primero de estos trabajos es el de Miles y Snow (1978). Estos autores, partiendo de las propuestas de Child (1972) –elección estratégica–, elaboran un ciclo adaptativo que recoge el proceso de elaboración de una estrategia. Dicho ciclo consta de tres fases: resolución del problema empresarial –selección del ámbito o dominio en el que se va a competir–; resolución del problema de ingeniería –elección de la tecnología con la que se va a competir–; resolución del problema administrativo–diseño de los procesos organizativos que habilitan a la empresa a solucionar los problemas actuales y asegurar su evolución futura–.

Según Miles y Snow (1978), de la aplicación de dicho proceso de toma de decisiones emergen un conjunto de patrones y arquetipos que se corresponden con cuatro combinaciones de estrategia, tecnología y procesos organizativos consistentes entre sí –*Defenders*; *Prospector*; *Analyzers*; *Reactors*; –. En consecuencia, cada uno de los arquetipos o configuraciones descritas por Miles y Snow (1978) quedan definidas por tres elementos: el ámbito de actividad, las capacidades necesarias para competir y el diseño de la organización.

Un segundo trabajo de similares características es el de Miller y Friesen (1986a; 1986b) que, en sendos artículos publicados en “*Organization Studies*”, y partiendo de dos criterios de clasificación –a) impacto sobre el beneficio de las estrategias de marketing; b) rendimiento de la empresa–, plantean cinco configuraciones que se definen en función de la amplitud del mercado en el que compiten y de los recursos y capacidades con que lo hacen.

Miller y Friesen (1986b) observan que el rendimiento de las configuraciones en las que destacan diferentes capacidades, es similar, pero significativamente distinto al de las empresas que se corresponden con aquellos arquetipos en los que no se observa ninguna capacidad distintiva. De ello extraen dos conclusiones, la primera es que existen

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

diferentes caminos que llevan al éxito –*equifinalidad*–, y la segunda es que las empresas con mejores resultados formulan estrategias que se ajustan a su dotación de recursos y se apoyan en un conjunto de competencias adecuadas al ámbito en el que actúan.

En un trabajo posterior, Miller (1992) propone una tipología de síntesis en la que trata de recoger las aportaciones de Miles y Snow (1978), Porter (1980) y él mismo (Miller, 1986).

Tras analizar las fuentes de diferenciación –por marketing; por innovación; por calidad – y liderazgo en costes –economías de escala; de alcance; de aprendizaje–, plantea una tipología de cuatro estrategias que se caracterizan por un conjunto de competencias de carácter funcional como son: la innovación, la comercialización, la calidad o la producción a bajo coste. A estos cuatro arquetipos los denomina: *líder en calidad, vendedor, pionera y líder en costes* (Miller, 1992).

Igualmente sostiene que las empresas, en realidad, compiten siguiendo combinaciones de las estrategias anteriores –vendedor de buena calidad; líder en costes de alta calidad; durmiente de baja calidad; estancado con calidad suficiente– y que todas pueden arrojar resultados positivos.

Sintetizando los elementos básicos y comunes a estos tres trabajos encontramos que, aparte de apoyarse en las configuraciones como herramienta de simplificación y descripción de la realidad:

- I. Definen de modo simultáneo e inseparable la estrategia corporativa (el ámbito), la estrategia competitiva y el diseño de la organización que debe servir de soporte.

- II. Subrayan la importancia de ajustar las necesidades del ámbito en el que se compite con los recursos y capacidades de los que dispone la empresa. En este sentido los trabajos de Miles y Snow (1978) y Miller (1992), coinciden con Chandler (1989) en que el ámbito de actividad delimita en cierto modo el rango de estrategias competitivas entre la que el directivo puede optar – Miller (1992) señala que en determinadas industrias hay algunas estrategias que resultan más comunes–. No obstante, por encima de esta limitación, identifican la *capacidad de elección de los directivos* como el elemento fundamental en la selección de la estrategia –en consonancia con los postulados de Child (1972)–.
- III. Entienden la estrategia competitiva en función de *cómo* ha decidido la empresa desempeñar y coordinar las actividades de carácter funcional que deben desarrollar –en los trabajos de Miller (1986; 1992) está muy presente el esquema de actividades de la cadena de valor de Porter, 1985–.

No obstante, si bien es cierto que estos trabajos descenden al contenido de la estrategia competitiva y consideran los recursos y capacidades como sus elementos integrantes, no se deben perder de vista algunas limitaciones importantes.

En primer lugar las configuraciones pueden ser constructos muy útiles para simplificar y comprender la realidad. Sin embargo, en la medida en la que supone una agregación de la información, no ofrecen garantías como herramientas de carácter analítico.

En segundo lugar, la referencia a los recursos y las capacidades en ningún caso es explícita, de hecho no son la unidad de análisis. Por ello no es de extrañar la ausencia de un marco analítico adecuado para determinar qué características deben tener los recursos

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

y capacidades para generar ventaja competitiva.

Finalmente, estos trabajos –al igual que los presentados en apartados anteriores– realizan el análisis en un momento dado del tiempo, y toman la dotación de recursos y capacidades de la empresa como algo dado.

1.1.3.- ¿Qué puede aportar el Enfoque de Recursos y Capacidades?

Sin perder de vista el objeto de investigación de este trabajo –la relación entre diseño organizativo y estrategia–, se concluye este primer apartado respondiendo a la pregunta enunciada en el título del epígrafe. Planteada de otra forma la cuestión es: ¿Por qué incorporar el Enfoque de Recursos y Capacidades? ¿Qué limitaciones o qué huecos pueden ser superados o cubiertos incorporando este enfoque analítico?

Al igual que la escuela de posicionamiento proporciona solidez y rigurosidad al análisis del entorno competitivo introduciendo conceptos y herramientas propias de la economía industrial, el Enfoque de Recursos y Capacidades tienen sentido en la medida en la que aporta un marco analítico potente y riguroso para determinar las características que deben cumplir los recursos y las capacidades para ser fuente de ventaja competitiva sostenible.

Por otra parte, permite comprender las decisiones relacionadas con el crecimiento de la empresa no sólo como un modo de aplicar recursos, sino también como una forma de adquirirlos (Foss, 1997b).

Pero la aportación más importante, por la que esta investigación toma el Enfoque de Recursos y Capacidades como marco analítico, es la articulación de una serie de conceptos –recurso y capacidad– que, tomados como unidades de análisis, permiten descender el estudio desde el nivel de la estrategia corporativa hasta el de la estrategia competitiva y funcional.

A diferencia de las escuelas y líneas de investigación revisadas en este apartado, que analizan la organización desde conceptos agregados como la industria o la configuración, el Enfoque de Recursos y Capacidades, partiendo de la premisa de que cada organización es diferente, ofrece un conjunto de conceptos y esquemas analíticos que permiten mirar hacia el interior de la empresa en busca de las fuentes de ventaja competitiva.

Analizadas las conexiones entre los autores clásicos de la estrategia y el Enfoque de Recursos y Capacidades, establecidas las aportaciones de dicho enfoque al análisis de la estrategia, en el segundo apartado se pretende responder a la cuestión de *¿Qué aporta el enfoque de Recursos y Capacidades al análisis de la relación “Estrategia-Estructura”?*

1.2.- La relación Estrategia - Estructura.

El objetivo de este segundo apartado es comprender qué cuestiones relevantes quedan por responder en el análisis de la relación entre la estrategia de la empresa y el diseño de la organización. Para ello se propone un breve repaso por las principales aportaciones que la literatura especializada ha realizado entre finales de los 50 y principios de los 90.

1.2.1.- Planteamiento clásico del problema.

En este epígrafe se repasan tres líneas de trabajo, por un lado las aportaciones de los autores encuadrados en la *escuela de diseño*, por otro las investigaciones enmarcadas en los denominados *estudios de Harvard*, que enfocan sus esfuerzos en demostrar y ampliar las tesis de Chandler (1962), y finalmente aquellos trabajos que analizan la cuestión a través de las configuraciones.

1.2.1.1.- Los autores de la escuela de diseño.

Consideramos en este epígrafe las aportaciones de Selznick y Andrews, dejando para otro posterior los trabajos de Chandler y sus seguidores.

Selznick (1957) señala que el diseño de la organización debe evolucionar a medida que se producen cambios en sus objetivos básicos. Es más, subraya la necesidad de establecer una clara correspondencia entre la misión de la empresa y la organización de la misma, y en este sentido sostiene que un cambio en el producto-mercado requiere una adaptación de la estructura organizativa de la empresa.

Por otra parte, considera que los directivos son responsables de mantener el necesario ajuste entre estrategia y estructura a través de un conjunto de decisiones que denomina "*políticas*" y que permiten de forma deliberada, racional y consciente modelar el desarrollo institucional de la empresa (Selznick, 1957).

En síntesis, para Selznick (1957) lo que la empresa ha elegido hacer condiciona las decisiones clave sobre el diseño de la institución, como la selección y formación del personal o el reparto de poder entre los diferentes grupos que la integran.

Por su parte Andrews (1971), entiende el diseño de la organización como un conjunto de técnicas administrativas al servicio de la estrategia. Señala que la estrategia corporativa determina el diseño de la estructura y los procesos organizativos. Articula esta idea a través de una secuencia guía de doce pasos, en la que la lógica subyacente es: la estrategia determina las tareas clave a desempeñar y estas condicionan el diseño de la estructura, los procesos de información, el diseño de puestos, los sistemas de evaluación y control, las políticas de recursos humanos y las necesidades del liderazgo de los directivos.

En síntesis, para Andrews (1971) el diseño de la organización debe lograr un ajuste único entre la estrategia de la empresa y el modo de asignar las tareas clave y, al igual que Selznick (1957), asigna a la dirección de la empresa la responsabilidad de establecer dicho ajuste y de tomar las decisiones clave en lo referente a la selección de la estrategia y el diseño de la organización.

1.2.1.2.- Chandler y sus seguidores.

La tesis fundamental que sostiene Chandler (1962) es que *la estructura sigue a la estrategia*. Tras un análisis de la historia de grandes corporaciones “estadounidenses”, llega a la conclusión de que sus estrategias de crecimiento sólo tienen éxito, y son sostenibles, cuando van acompañadas de cambios en la estructura de la organización.

A este trabajo le siguen otros como los de Wrigley, (1970) y Scott (1973) que refinan el análisis de la relación entre estrategias de diversificación y estructuras multidivisionales, añadiendo nuevos factores al análisis –Scott (1973) considera las actividades de I+D y los recursos tecnológicos– y distinguiendo entre diferentes tipos de estructuras multidivisionales.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

El mismo análisis es replicado en otros países europeos (Channon , 1971; 1973; Pooley-Dias, 1972; Pavan, 1972; Thanheiser, 1972) y en todos ellos se observa un incremento en la grado de diversificación y en la adopción de estructuras multidivisionales.

Dentro de la misma línea de investigación se encuadran otro grupo de trabajos en los que se analiza la relación entre las estrategias internacionales y la estructura de las organizaciones (Fouraker y Stopford, 1968; Stopford y Wells, 1972; Franko, 1974; 1976). Éstos corroboran las tesis de Chandler, demostrando que las estrategias de internacionalización y diversificación inciden en las estructuras adoptadas.

Así, Stopford y Wells (1972) observan que aquellas empresas que crecen a través del incremento en ventas de su principal línea de producto eligen una estructura articulada por áreas geográficas, mientras que cuando el crecimiento es por diversificación, tanto en los mercados locales como internacionales, las empresas optan por divisiones de producto de alcance mundial.

Por su parte el trabajo de Franko (1974) –realizado sobre una muestra de empresas europeas– matiza las aportaciones de Stopford y señala que la diversificación es una condición necesaria, pero no suficiente para la adopción de estructuras multidivisionales. Además, considera, es necesaria cierta presión competitiva del entorno que fuerce el ajuste.

Como una ampliación del trabajo de Stopford y Wells (1972), Egelhoff (1988) revisa el modelo introduciendo una nueva variable como es el grado de dispersión geográfica de la producción y llega a la conclusión de que cuando la producción está centralizada, las empresas adoptan la división por producto como criterio de agrupación de unidades. Por contra, cuando la producción y las ventas están deslocalizadas, son las

estructuras por áreas geográficas las más adecuadas. Finalmente aquellas compañías que compiten con una gran diversidad de productos, realizan un alto porcentaje de sus ventas en el exterior y tienen deslocalizada su producción, optan por estructuras matriciales.

En paralelo a los trabajos que relacionan las estrategias de crecimiento con las estructuras, se encuentran aquellos que analizan la interrelación entre estrategia y descentralización. En este sentido Berg (1965) y Lorsch y Allen (1973) señalan que la adopción de estrategias de diversificación supone un aumento en el grado de descentralización.

El nexo común de los trabajos encuadrados en este epígrafe radica en las unidades de análisis elegidas para estudiar la relación estrategia-estructura. Así, en todos ellos se toma como referente la estrategia corporativa –siempre se estudian estrategias de crecimiento: de diversificación o de internacionalización– y se analiza su influencia sobre la estructura organizativa adoptada –bien el criterio de agrupación de unidades, bien el grado de centralización–. La lógica de relación subyacente en todos ellos es la misma: *las estrategias de crecimiento generan interdependencias que deben ser atendidas a través de cambios en la estructura de la organización.*

1.2.1.3.- La relación entre estrategia y otras dimensiones de diseño.

Junto a los trabajos que estudian la relación entre estrategia y estructura pueden encontrarse otros en los que se analiza la incidencia de la estrategia corporativa sobre otras variables de diseño organizativo.

En primer lugar se destacan un conjunto de aportaciones de carácter descriptivo en las que se analiza la relación entre la estrategia y los *procesos de asignación de recursos*. En este sentido destaca el trabajo de Bower (1970) en el que se describe un

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

proceso de asignación de recursos apropiado para grandes empresas diversificadas y articulado en tres fases –definición; ímpetu y aprobación–.

Como una ampliación de este trabajo, Ackerman (1970) demuestra que dichos procesos son más centralizados en aquellas organizaciones en las que el grado de integración vertical es mayor. Por su parte Pitts (1977) señala que aquellas empresas que diversifican a través de estrategias de crecimiento interno establecen procesos de asignación de recursos centralizados con los que tratan de establecer nexos entre las distintas divisiones. Mientras aquellas que crecen por adquisición, descentralizan estos procesos y los dejan en manos de los directivos divisionales.

En segundo término se destacan aquellas investigaciones que relacionan la estrategia con los sistemas de evaluación y remuneración adoptados. Se trata de trabajos que desde el ámbito del comportamiento organizativo señalan que la estrategia determina los comportamientos deseados –individuales o grupales– y en función de ello se establecen los sistemas de incentivos (Lawler 1971; 1977; Salter, 1973).

Por su parte trabajos como los de Berg (1969) y Ackerman (1970) relacionan el sistema de incentivos con la estrategia y la estructura organizativa adoptadas. Así observan que en aquellas organizaciones en las que se ha optado por una diversificación conglomeral, las interdependencias entre divisiones –y por tanto las necesidades de coordinación– son mínimas. Por ello las empresas optan por sistemas de evaluación y remuneración basados en el resultado.

Un trabajo posterior desarrollado por Lorsch y Allen (1973) refuta estas conclusiones. Los autores observan que los sistemas de incentivos de las empresas diversificadas establecen un nexo directo entre el resultado de la división y la remuneración de sus directivos. Por contra en empresas con un alto grado de integración

dichos sistemas siguen criterios de valoración de carácter cualitativo y están ligados de un modo menos explícito al resultado de la unidad.

En tercer lugar encontramos investigaciones que analizan el nexo entre la estrategia y las políticas de desarrollo de carreras. Así, Pitts (1977) descubre que aquellas empresas que siguen estrategias de diversificación relacional por crecimiento interno, establecen carreras profesionales basadas en la rotación horizontal entre divisiones. Del mismo modo, observa un patrón similar de desarrollo de carreras en aquellas compañías que utilizan estructuras organizativas de carácter matricial.

Del repaso a las investigaciones presentadas en los epígrafes anteriores, se extrae una idea clara: *la estrategia corporativa, elegida por una empresa, condiciona el diseño de diferentes aspectos de la organización* —estructura, procesos de toma de decisiones, sistema de incentivos o diseño de carreras—. Sin embargo estos trabajos presentan una serie de limitaciones que se exponen a continuación.

La primera de ellas es que sólo analizan estrategias de crecimiento (Menguzzato y Renau, 1988), dicho de otro modo, se centran en las estrategias corporativas en las que la dimensión clave es el ámbito de actividad, el *dónde competir*, ignorando las estrategias competitivas que indican el *cómo competir* y que tienen una relación causal más directa con la ventaja competitiva. Quizás por ello estos trabajos no aportan evidencias claras y definitivas de que un ajuste entre la estrategia y la estructura redunde en una mejora del rendimiento³² de la empresa (Galbraith y Nathanson, 1979).

³² En este sentido, resulta revelador el trabajo de Morrison y Roth (1993), en el que no encuentran correspondencia entre las estrategias internacionales y los resultados. Así, observan que estrategias de internacionalización distintas, ofrecen resultados similares en una misma industria. Esto les lleva a concluir que es necesario analizar el contenido de la estrategia para comprender las diferencias de rendimiento entre empresas.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

La segunda limitación se refiere al carácter parcial de dichos trabajos. En ellos se observa la relación entre la estrategia corporativa de la empresa y una variable (o un grupo de variables afin) de diseño organizativo³³. Por tanto *se echa de menos un análisis que considere de forma conjunta todas las variables de diseño y que permita estudiar simultáneamente el ajuste entre la estrategia y la organización interna de la empresa – considerando todos los grupos de variables de diseño–*.

1.2.1.4.- El análisis de la relación estrategia-estructura a través de las configuraciones.

Las limitaciones, señaladas en los párrafos anteriores son superadas, en cierta medida, por los trabajos que desde la *escuela de las configuraciones*, analizan la relación entre estrategia y estructura.

La característica más importante de las investigaciones que se integran en esta escuela es que descenden en el nivel de análisis y estudian, a través de las configuraciones, la relación entre la estrategia competitiva –el contenido– y el diseño de la organización –de sus diferentes variables–.

Así Miles y Snow (1978), describen sus conocidas configuraciones también en términos de diseño organizativo –tabla 1.3–

³³ Una excepción a esta crítica es el trabajo de Scott y Bruce (1987), que proponen una senda de crecimiento para pequeñas empresas en la que relacionan la estrategia corporativa, la inversión en I+D y el diseño organizativo, en el que se incluyen estructura organizativa, procesos de evaluación y control y el papel de la dirección.



Tabla 1.3.- Capacidades y diseño organizativo en la tipología de Miles y Snow (1978).

“Defenders”		“Prospectors”		“Analyzers”	
Capacidades	Diseño Organizativo	Capacidades	Diseño Organizativo	Capacidades	Diseño Organizativo
Producir y distribuir con máxima eficiencia.	Estructura funcional.	Buscar, localizar y explotar nuevos mercados y productos.	Estructura por productos.	Producir y distribuir con máxima eficiencia.	Estructura matricial.
Mejora incremental y continua.	Flujos de información vertical y sentido descendente.	I+D.	Flujos de información horizontal y dispositivos de enlace.	Investigación aplicada.	Flujos de información múltiples en dirección y sentido.
	Uso de la Jerarquía directiva como mecanismo de coordinación.	Lanzamiento y promoción de nuevos productos.	Descentralización	Desarrollo de tecnologías flexibles.	Sistemas de planificación entre producción y marketing en negocios estables.
	Stmas. de planificación exhaustivos orientados al coste.		Sistemas de planificación orientados a la resolución de problemas		Sistemas de planificación entre I+D, marketing y producción en negocios dinámicos.
	Criterios de evaluación orientados a productividad y resultados financieros.		Puestos de trabajo amplios y poco formalizados.		Dispositivos de enlace entre departamentos.
	Promoción interna.		Criterios de evaluación del rendimiento toman referentes externos.		Criterios de evaluación orientados a la eficiencia y eficacia.
			Stma. incentivos favorece las actividades relacionadas con I+D y marketing.		Stma. de incentivos premia actividades de marketing e I+D.
			Incorporan directivos del exterior.		

Fte.- Elaboración propia a partir de Miles y Snow (1978).

A parte de las configuraciones, de la obra de Miles y Snow (1978) cabe resaltar

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

dos cuestiones. En primer lugar, reconocen que sus configuraciones se pueden encontrar de forma simultánea en una misma industria, por lo que es la elección directiva, y no la industria en la que se compete, la que determina la estrategia competitiva y el diseño de la organización.

Segundo, tras establecer configuraciones en las que integran las elecciones estratégicas y el diseño de la organización, Miles y Snow (1978) establecen un nexo entre la diversas teorías de la dirección y sus configuraciones. Distinguen tres modelos: el tradicional Taylorista, Relaciones Humanas y Recursos Humanos, y señalan que, mientras una empresa *"Defender"* puede ser dirigida tanto desde el enfoque Taylorista, como desde el de Recursos Humanos, una del tipo *"Prospector"* no puede ser gestionada desde una filosofía de dirección Taylorista.

Al establecer esta relación, Miles y Snow (1978) señalan la necesidad de un ajuste entre la estrategia que eligen los directivos y su concepción del mundo, entendida como sus expectativas sobre el comportamiento humano y en concreto sobre las actitudes de los empleados, ya que de este conjunto de creencias dependen en buena medida las decisiones de diseño que adoptarán.

La segunda investigación que se destaca en este epígrafe es la de Miller (1986; 1988). El autor resalta la necesidad de estudiar la relación estrategia-estructura centrándose en el contenido de la misma. El objetivo de su trabajo es establecer un puente entre los teóricos de la estrategia (Porter, 1980; Hambrick, 1983) y los del diseño organizativo (Burns y Stalker, 1966; Woodward, 1965; Thompson, 1967; Lawrence y Lorsch, 1967; Galbraith, 1973; Mintzberg, 1979).

Miller (1986; 1988) parte del supuesto de que, para una estrategia dada, existen un número limitado de diseños organizativos posibles, y señala la conveniencia de utilizar las configuraciones como herramienta de análisis, porque “*permiten estudiar el problema de modo más sencillo, reduciendo el número de variables a tratar y sin pérdida de información relevante*” (Miller, 1986: p. 235.).

Su análisis se inicia con el establecimiento de cuatro dimensiones para definir una estrategia: *diferenciación* –por innovación, por marketing–; *liderazgo en costes* –coste unitarios, política de precios, máxima utilización de la capacidad instalada, integración vertical, investigación y desarrollo orientada a la reducción de costes–; *ámbito* –amplio, estrecho (nicho)–; intensidad del *compromiso de recursos* en activos específicos.

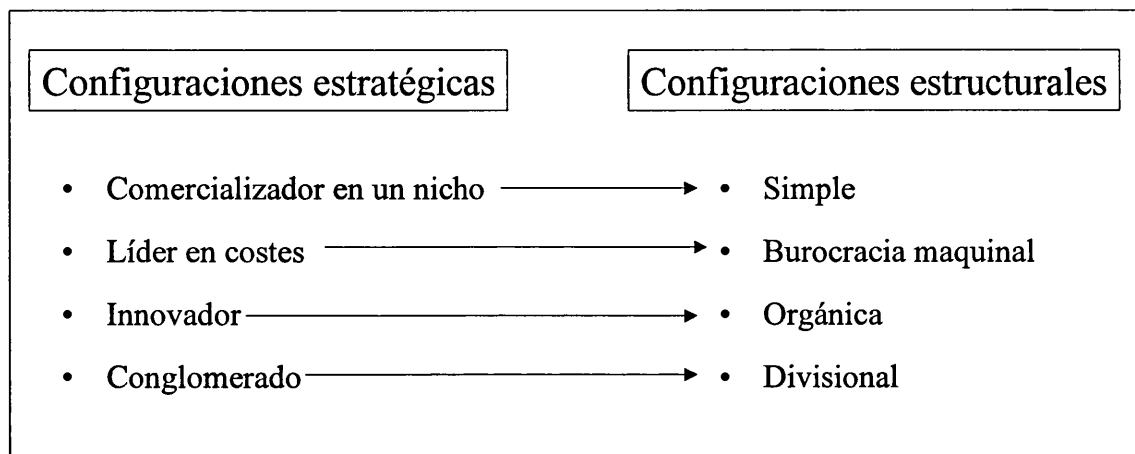
A partir de las dimensiones anteriores identifica cinco configuraciones estratégicas que denomina: *comercializadores en un nicho*, *innovadores*, *comercializadores*, *líderes en costes* y *conglomerados* (ibíd., p. 240).

A continuación señala cuatro configuraciones de diseño organizativo³⁴ que denomina: *estructura simple*, *burocracia maquinal*, *estructura orgánica* y *divisional* (Ibíd., p. 242). Finalmente establece nexos entre los dos grupos de configuraciones – figura 1.1–.

³⁴ Para ello se apoya en las investigaciones de: Lawrence y Lorsch (1967); Galbraith (1973) y Mintzberg (1979).

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Figura 1.1.- Correspondencia entre configuraciones estratégicas y estructurales.



Fte. Elaborado a partir de Miller (1986).

Del repaso a los trabajos que analizan la relación entre estrategia y estructura, cabe señalar que superan las limitaciones de las investigaciones de Chandler (1962) y sus seguidores. Tanto Miles y Snow (1978) como Miller (1986; 1988) analizan y relacionan el contenido de la estrategia de negocio con el diseño de la organización –considerando de forma conjunta las variables más relevantes–.

Sin embargo, el uso de las configuraciones les lleva a conclusiones excesivamente simples y limita el rango de combinaciones posibles de estrategia y diseño organizativo, de entre las que los directivos deberían elegir. Así por ejemplo, en el caso de Miller (1986; 1988), cabe preguntarse: ¿Por qué el liderazgo en costes se une a un gasto en I+D bajo?, ¿No se puede dar un gasto en I+D orientado a reducir el coste unitario de fabricación del producto?, O ¿Por qué se identifican las estructuras orgánicas con la diferenciación por innovación?, ¿Es que una estructura de tipo orgánico –

descentralizada, con un uso amplio de dispositivos de enlace– no puede ser útil para una empresa con una estrategia de diferenciación por marketing?³⁵.

Tal y como señala Mintzberg (1991), cada vez que intentamos aprehender la realidad y clasificarla en un conjunto de compartimentos estancos, ésta nos supera. Por ello, aunque las configuraciones son instrumentos útiles para la descripción, pueden resultar limitados y poco fiables para el análisis y la toma de decisiones de los directivos.

1.2.1.5.- La influencia de la estrategia sobre la estructura: resumen de aportaciones.

La revisión de alguno de los trabajos más significativos que analizan la relación entre la estrategia y la estructura permiten establecer un conjunto de conclusiones relevantes.

En primer lugar existe la certeza común de que cada estrategia de negocio requiere un diseño organizativo adecuado (Miller, Dröge y Toulouse, 1988).

Segundo, existe coincidencia en cuanto a la secuencia causal. Así tanto los trabajos de Andrews (1971), como los de Miles y Snow (1978) y más tarde los de Chandler (1990), Porter (1991) y Galbraith (1995), señalan que los directivos eligen en primer término la industria, o el ámbito de actividad en el que competir. Posteriormente deciden cómo hacerlo diseñando una estrategia de negocio. Ésta delimita un conjunto de

³⁵ Esto es así porque Miller (1986; 1988) entiende las estrategias de diferenciación en marketing de forma limitada: lanzamiento de campañas publicitarias, diseño de políticas de precio, cambios de envase. Sin embargo no contempla cuestiones tan importantes para este tipo de estrategias como la capacidad de la empresa para orientarse al cliente.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

tareas clave a desempeñar que generan unas interdependencias que deben ser resueltas y gestionadas a través del adecuado diseño de una organización.

En tercer lugar la relación de influencia de la estrategia sobre el diseño de la organización se explica, y está impulsada por la búsqueda de la eficiencia administrativa (Andrews, 1971), que posteriormente se refleja en términos de eficiencia económica (Amburgey y Dacin, 1994). Esto explica por qué la probabilidad de que cambios en la estrategia sean seguidos por cambios en el diseño de la organización, es mayor cuando la empresa está sometida a cierto grado de presión competitiva (Franko, 1974).

En cuanto a las limitaciones de los trabajos revisados cabe señalar que, si bien se ha superado la restricción que suponía acotar el análisis a la relación *ámbito de actividad - estructura*, y se ha estudiado la relación entre el contenido de la estrategia competitiva y el diseño de la organización –a través de las configuraciones–, sigue faltando un esquema conceptual que, a partir de unidades de análisis de menor rango, permita un estudio detallado y multidimensional, tanto del contenido de la estrategia como del diseño de la organización y de sus interrelaciones.

1.2.2.- La relación estructura - estrategia

Analizada la cuestión de cómo la estrategia incide sobre el diseño de la organización, se plantea la cuestión inversa. ¿Cómo afecta el diseño organizativo a la formulación de la estrategia?

Para los autores de la *escuela de diseño*, la estructura influye sobre los procesos de análisis y concepción de la realidad de los directivos y de este modo condiciona las estrategias que estos formularán y elegirán.

Así, Selznick (1957) señala que la estructura condiciona las estrategias futuras, en la medida en que el diseño de la organización influye sobre el modo de evaluar la realidad de los individuos, a través de los patrones de percepción y análisis. Esto es así porque en el seno de la organización se articulan un conjunto de procesos de análisis y toma de decisiones que condicionan la forma de percibir el mundo de sus directivos y limita el rango de estrategias posibles a elegir.

Por su parte, Andrews (1971) señala que la historia de la empresa y la estructura organizativa actual condicionan la estrategia a elegir y las posibilidades de crecimiento, ya que no es factible realizar en el corto plazo, y sin costes elevados, cambios bruscos en el diseño de la organización.

En similares términos se pronuncian Miller (1988; 1987) y Lenz (1981) cuando señalan que la estructura de la organización incide en el proceso de formulación de la estrategia. Así, apuntan que una organización en la que los técnicos conforman un grupo de presión relevante, presentará un proceso de elaboración de la estrategia más participativo.

En un trabajo posterior el mismo Miller (1992) sostiene que, en aquellas empresas en las que la organización es de corte burocrático, la formulación de la estrategia será más explícita y se apoyará en herramientas de análisis y en procesos de toma de decisiones formalizados. Por contra en organizaciones con diseños más flexibles, la formulación de la estrategia se apoyará en procesos de toma de decisiones más informales e intuitivos.

Por su parte Amburgey y Dacin (1994) sintetizan un conjunto de trabajos de carácter descriptivo que sostienen que el diseño de la organización incide sobre:

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- a) Los mapas cognitivos³⁶ (Walsh, 1990) de los directivos.
- b) Comportamiento de los directivos (Porter, 1986).
- c) Los procesos de análisis y toma de decisiones (Hall y Saias, 1980; Pitts, 1980).

Por tanto la relación causal que explica la influencia del diseño de la organización sobre la estrategia de la empresa se explica por la incidencia de éste sobre las habilidades, conocimientos y actitudes de los directivos, que son quienes se encargan de concebir, diseñar y seleccionar las estrategias.

Siguiendo otra línea de trabajo Miles y Snow (1986), abordan la cuestión desde un enfoque dinámico, basado en su “*ciclo adaptativo*” (Miles y Snow, 1978), y sostienen que el desarrollo de nuevas formas de competir debe ir acompañado, necesariamente, de innovaciones en el diseño de las organizaciones. En el mismo sentido, Chandler (1990) señala que las empresas, antes de abordar nuevas estrategias de crecimiento, deben desarrollar organizaciones de marketing y distribución, así como cuadros directivos capaces de coordinar las nuevas actividades.

Por su parte Murray (1988) sostiene que la implantación de una estrategia no sólo está sujeta a las circunstancias del entorno, también requiere unas condiciones previas – que denomina “medios estratégicos”³⁷– que dependen de la estructura. Dicho de otro

³⁶ Este concepto, tal y como señalan Amburgey y Dacin (1994: p. 143), es similar a otros como visión del mundo, lógica dominante o estructura de conocimiento (Huff, 1982; Kiesler y Sproul, 1982; Prahalad y Bettis, 1986; Weick, 1979).

³⁷ Leyendo el trabajo de Murray (1988) es fácil establecer una similitud entre los “medios estratégicos” y las actividades de la Cadena de Valor de Porter (1985).

modo, las estrategias genéricas se pueden implementar de diversas formas³⁸ y éstas dependen del diseño de la organización.

En conclusión, las investigaciones que se han presentado en este epígrafe se pueden sintetizar en tres aseveraciones:

La primera es que el diseño de la organización condiciona los procesos de acopio de información y toma de decisiones, y a través de éstos a la estrategia. Dichos trabajos en realidad relacionan diseño con proceso, no con el contenido de la estrategia.

La segunda propuesta es que el diseño de la organización condiciona las habilidades y actitudes de los directivos y éstas influyen de forma directa sobre las estrategias que se formularán. En este caso se afirma que el diseño de la organización afecta a la dotación de recursos de la empresa –los conocimientos y habilidades de la dirección– y que éstos inciden sobre el rango de estrategias que se formularán.

La tercera de ellas sostiene que el diseño de la organización es una condición previa que habilita a la empresa para considerar un conjunto más amplio de estrategias factibles.

De lo expuesto se puede concluir que la incidencia del diseño de la organización sobre la elección de la estrategia va más allá de la consideración del proceso de formulación. El diseño de la organización permite la adquisición, generación y enriquecimiento de recursos –especialmente aquellos de carácter *gerencial* o *directivo*–,

³⁸ El liderazgo en costes se puede lograr a través de la mejora incremental y continua de la eficiencia, economías de escala, economías de aprendizaje o el acceso preferente a materias primas o canales de distribución. Por otra parte la diferenciación puede estar basada en la innovación o en el marketing (Murray, 1988).

así como el desarrollo de competencias o capacidades –“medios estratégicos” en palabras de Murray (1988)– que habilitan a la empresa para formular e implementar estrategias novedosas.

Sin embargo, la relación de influencia entre el diseño de la organización y el contenido de la estrategia resulta un terreno insuficientemente explorado, que requiere un marco de referencia en el que se conjuguen una definición clara de los conceptos de recurso y capacidad y un modelo conceptual de diseño que permita un análisis detallado de *cómo los directivos pueden utilizar las variables de diseño organizativo para generar y desarrollar los recursos y las capacidades* –competencias; “medios estratégicos”; actividades de la cadena de valor, etc.– *necesarias para formular estrategias innovadoras.*

1.2.3.- El diseño de la organización como fuente de ventaja competitiva

Al hilo de la cuestión propuesta en el párrafo anterior se plantea otra íntimamente relacionada: *¿Qué papel juega el diseño de la organización en la generación de la ventaja competitiva de la empresa?, ¿En qué medida el diseño de la organización puede ser fuente de ventaja competitiva?*

Para responder a esta cuestión, en primer lugar es necesario observar qué dicen al respecto los autores citados a lo largo de este capítulo. Así, Selznick (1957) señala e ilustra con ejemplos³⁹ que la organización interna de la empresa hace que ésta sea especialmente competente para desempeñar determinadas actividades y simultáneamente le dificulta la realización de otras.

³⁹ Selznick (1957) utiliza los ejemplos de la NAACP, la Gar Wood y Sears Roebuck para ilustrar cómo organizaciones especialmente hábiles en la realización de determinadas actividades no son capaces de realizar otras por la inadecuación de sus estructuras y procesos.

Por su parte Andrews (1977), entiende que el diseño de la organización resulta fundamental en la coordinación de las tareas clave y en el logro de la unidad de propósito y afirma que: “... *es la calidad del modo en que se integran las funciones e intereses previamente divididos, lo que hace a menudo que los resultados de una organización sean distintos de los de otra*” (ibíd., p. 225). Por tanto Andrews señala, de forma explícita, que el diseño de la organización puede ser fuente de ventaja competitiva.

En parecidos términos, Uyterhoeven, Ackerman y Rosenblum (1973) afirman que la ventaja competitiva depende del modo en el que la empresa decide desplegar sus habilidades y recursos.

Finalmente, el trabajo de Powell (1992) aborda la cuestión de un modo más explícito. Partiendo de los supuestos básicos de la escuela del posicionamiento y de la teoría contingente, llega a la conclusión de que el diseño organizativo es fuente de ventaja competitiva. Su investigación sugiere que una organización ajustada internamente explica mejor la obtención de resultados extraordinarios que el posicionamiento en una industria⁴⁰.

Sin embargo, tal y como el propio Powell (1992) señala, *la cuestión planteada requiere el análisis desde un Enfoque como el de Recursos y Capacidades*. Pero, ¿Por qué?

En primer lugar, el Enfoque de Recursos y Capacidades identifica un tipo *recursos* que denomina *organizativos*: cultura, clima laboral, confianza, amistad entre

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

los directivos (Barney, 1986; 1992; Hansen y Wernerfelt, 1989). Estos recursos tienen una dimensión cognitiva, pero también otra de carácter socio-emocional, por ello no sólo determinan el rango de estrategias que la empresa es capaz de concebir e implementar, también son un potente mecanismo de coordinación que permite altos grados de descentralización con bajos niveles de formalización, y todo ello sin perjudicar la necesaria unidad de propósito. Por último, otra característica de estos recursos es que, en gran medida, son fruto de las decisiones de diseño organizativo a través de las que la dirección desarrolla lo que Selznick (1957) denomina el “*carácter de la institución*”.

En segundo lugar, el Enfoque de Recursos y Capacidades entiende las estrategias, no como una posición, sino como un modo de generar valor explotando unas capacidades. Éstas se conforman a partir de una dotación de recursos combinada a través de un conjunto de variables de diseño organizativo (Fernández, 1993; 1995; Powell, 1992).

Por ello el Enfoque de Recursos y Capacidades permite estudiar la relación causal *diseño organizativo-ventaja competitiva* desde un doble prisma. Por un lado, analizando *cómo el diseño de la organización permite generar, desarrollar y proteger recursos* que habiliten a la empresa para diseñar y poner en práctica estrategias innovadoras. Por otro, *investigando el modo en el que el diseño de la organización permite realizar combinaciones de recursos que den lugar a capacidades únicas y valiosas*.

⁴⁰ En similares términos se pronuncia Miller (1992b).

1.3.- Conclusiones.

Este capítulo pretende analizar y explicar qué se puede añadir al análisis de la relación entre estrategia y diseño organizativo desde un Enfoque de Recursos y Capacidades.

Para ello ha repasado alguno de los trabajos más relevantes en el “*safari estratégico*”, con la intención de analizar qué papel asignan a los recursos y las capacidades en la definición y diseño de la estrategia. Se observa que en la mayor parte de las investigaciones, el problema estratégico se centra en la selección de un ámbito de actividad, en el que la empresa pueda asignar y explotar, de modo ventajoso, sus recursos.

Por otra parte se observa que aquellos trabajos que analizan el contenido de las estrategias competitivas, lo hacen a través de un conjunto limitado de arquetipos a los que denominan configuraciones y que desembocan en un conjunto de tipologías estratégicas que no alcanzan a explicar una realidad mucho más rica y compleja.

En segundo lugar, el capítulo ha revisado algunas de las investigaciones que han tenido mayor repercusión en el análisis de la relación entre la estrategia y la estructura. En todas subyace una idea común: la selección de una estrategia determina un conjunto de tareas a desempeñar y para ello es necesario adecuar el diseño de la organización. Sin embargo, estos trabajos presentan limitaciones importantes.

Así, las investigaciones encuadradas en la línea de trabajo delimitada por Chandler, analizan la relación entre las estrategias corporativas –estrategias de crecimiento vía diversificación o vía internacionalización– y una variable de diseño

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

organizativo –el criterio de agrupación de unidades, los procesos de decisión o asignación de recursos, los sistemas de incentivos o los planes de carrera–. De este modo, dejan de lado el contenido de las estrategias competitivas y hacen un análisis parcial de las repercusiones sobre el diseño de la organización.

Por su parte, los autores pertenecientes a la *escuela de la configuración*, presentan un conjunto de investigaciones que superan las limitaciones anteriores e identifican una tipología de arquetipos en los que se conjuga una estrategia competitiva y un diseño organizativo ajustado. La limitación de estos trabajos reside en que hacen una descripción simplificada de la realidad, que no resulta útil para el análisis y la toma de decisiones.

En lo referente al estudio de la relación en sentido inverso, los trabajos revisados plantean que el diseño de la organización condiciona la estrategia de tres formas: **a)** modificando los procesos de análisis y formulación; **b)** cambiando las cogniciones de los directivos; **c)** permitiendo el desarrollo de capacidades. Sin embargo, estas investigaciones tampoco aportan un marco de trabajo que permita analizar, y utilizar con precisión, las variables de diseño para posibilitar la formulación e implantación de nuevas estrategias.

En relación con el análisis de la interrelación estrategia-estructura, se plantea otra cuestión. *¿En qué medida el diseño organizativo puede ser fuente de ventaja competitiva?* Algunos autores pertenecientes a la *escuela de diseño* –Selznick(1957) y Andrews (1971)– apuntan que el diseño de la organización puede explicar el rendimiento extraordinario de una empresa en el desempeño de determinadas actividades. Sin embargo, al igual que en los casos anteriores se echa de menos un análisis riguroso de la cuestión.

De lo planteado en los últimos párrafos, se deduce la conveniencia de articular nuevos marcos de referencia que permitan un análisis detallado y multidimensional de todos los elementos que integran, tanto la estrategia de la empresa, como el diseño de la organización.

Por ello, la presente investigación propone analizar la relación entre estrategia y estructura desde dos marcos de trabajo. Por un lado, el Enfoque de Recursos y Capacidades, y por otro, un modelo conceptual que permita considerar de forma conjunta todas las variables de diseño organizativo y el efecto de éstas sobre el comportamiento colectivo de sus integrantes y sobre el rendimiento de la empresa.

La aplicación del Enfoque de Recursos y Capacidades permite describir las estrategias competitivas sin las limitaciones de las escuelas precedentes. Al tomar como unidad del análisis los recursos y las capacidades, es posible entender el contenido de la estrategia a partir de sus componentes más básicos y formular un número indeterminado de estrategias. Se trata de aplicar una lógica inversa a la propuesta hasta ahora, en la que a partir de los recursos se diseñan otros componentes estratégicos de mayor complejidad como las capacidades, y la combinación de éstas permite la definición de una estrategia competitiva.

Respecto al análisis de la interrelación estrategia-estructura, el Enfoque de Recursos y Capacidades aporta un marco de referencia en el que estudiar, con mayor precisión, cómo manejar las diferentes variables de diseño para desarrollar los recursos y las capacidades que permitan formular e implantar estrategias novedosas.

Finalmente el Enfoque de Recursos y Capacidades también provee los elementos básicos para abordar la cuestión de cómo influye el diseño de la organización en el logro de la ventaja competitiva. Tomando como unidad de análisis la capacidad y analizando

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

empresas de una misma industria, es posible entender el papel del diseño organizativo en la generación de la ventaja competitiva.

Por otra parte, el uso de un modelo conceptual que considere todas las variables relevantes y contemple la repercusión de las decisiones de diseño organizativo sobre el comportamiento de los individuos y sobre el rendimiento de la empresa, permite analizar cómo influye la organización sobre dos aspectos: por un lado la generación y desarrollo de los denominados recursos organizativos (Barney, 1992) –clima laboral, cultura, reputación, relaciones con clientes y proveedores–, y por otro, la efectiva combinación de recursos que permitan la obtención de capacidades de un valor superior.

La labor que se pretende realizar en esta Tesis Doctoral es analizar, *desde un Enfoque de Recursos y Capacidades, la incidencia del diseño organizativo sobre las capacidades de la empresa* cuando ésta compite en una industria en la que las dotaciones de recursos son homogéneas.

Para ello, y en consonancia con lo planteado en párrafos anteriores, en el siguiente capítulo se describen los conceptos básicos del Enfoque de Recursos y Capacidades, que posteriormente servirán de unidad de análisis. Por otra parte en el tercer capítulo se presenta un modelo conceptual de diseño que integra todas las variables relevantes y considera su incidencia sobre el comportamiento de los individuos y sobre el rendimiento de la organización.

Bibliografía del capítulo 1.

- [1] Ackerman, R. W. (1970): "Influence of Integration and Diversity on the Investment Process", *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, pp. 341-352.
- [2] Amburgey, T. I.; Dacin, T. (1994): "As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº. 6, pp. 1427-1452.
- [3] Andrews, K. R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Inc. Traducido al Español en Andrews, K. R. (1977): *El Concepto de Estrategia de la Empresa*, EUNSA, Pamplona.
- [4] Ansoff, I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, N.Y. Traducido al Español en Ansoff, I (1976): *La Estrategia de la Empresa*, EUNSA, Pamplona.
- [5] Argyris, C.; Schön, D. A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- [6] Baden-Fuller, C.; Stopford, J. M. (1992): *Rejuvenating the Mature Business: the Competitive Challenge*, Harvard Business School, Boston, MA.
- [7] Barney, J. B. (1986): "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy", *Management Science*, vol. 32, October, pp. 1231-1241.
- [8] Barney, J. B. (1992): "Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: a resource based analysis", *Advances in Strategic Management*, JAI Press Inc., vol. 8, pp. 39-62.
- [9] Berg, N. A. (1965): "Strategic Planning in Conglomerate Companies", *Harvard Business Review*, vol. 43, pp. 79-92.
- [10] Bower, J. (1970): *The Resource Allocation Process*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Universidad de Harvard, Boston, MA.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- [11]Bowman, C. (1992): "Charting Competitive Strategy", en Faulkner, D.; Johnson, G. [eds.] (1992): *The Challenge of Strategic Management*, Kogan Page, London, cap. 5, pp. 84-96.
- [12]Burns, T.; Stalker, G.M. (1966): *The Management of Innovation*. Tavistock Publications Ltd, London.
- [13]Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press, Cambridge, Massachusetts.
- [14]Chandler, A. D. (1990): "The enduring Logic of Industrial Success", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 130-140. Traducido al Español en Chandler, A. D. (1991): "La lógica permanente del éxito industrial", *Harvard Deusto Business Review*, 1^{er} trimestre, pp. 117-129.
- [15]Channon, D. (1971): *The Strategy and Structure of British Enterprise*, Tesis Doctoral, Harvard University, Boston, MA. Citado en Glabraith, J. R.; Nathanson, D.A (1979): "The Role of Organizational Structure and Process i Strategy Implementation", cap. 5, pp. 249-289. En Schendel, D. E.; Hofer, C. H. [eds.] (1979): *Strategic Management: A new view of business policy and planning*, Little Brown, Boston, MA.
- [16]Channon, D. (1973): *The Strategy and Structure of British Enterprise*, MacMillan and Co., London
- [17]Child, J. (1972): "Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, vol. 6, pp. 1-22.
- [18]Cyert, R. M.; March, J.G. (1963): *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- [19]De Man, A. P. (1994): "1980, 1985, 1990: A Porter Exegesis", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 10, n°. 4, pp. 437-450.
- [20]Egelhoff, W. G. (1988): "Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 1-14.

- [21]Elfring, T.; De Man, A. D. (1998): "Theories of the firm, competitive advantage and government policy", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 10, nº. 3, pp. 283-293.
- [22]Fernández, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa", *Papeles de Economía Española*, nº. 56. Extraído de Rodríguez, J.M.; Garrido, S. [eds.] (1998): *Fundamentos de la dirección estratégica*, Pirámide, Madrid, pp. 261-287.
- [23]Fernández, Z. (1995): "Las bases internas de la competitividad de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, nº. 2, pp. 11-19.
- [24]Fernández, Z.; Suárez, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº. 3, pp. 73-92.
- [25]Foss, N. (1996): "Capabilities and the Theory of the Firm", *DRUID working paper*, nº. 96-8.
- [26]Foss, N. (1997a): "Resources and Strategy: A Brief Overview of Themes and Contributions". In Foss, N. [eds.] (1997): *Resources, firms, and strategies*. Oxford University Press, New York, pp. 3-18.
- [27]Foss, N. (1997b): "The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems", *DRUID working paper*, nº. 97-1.
- [28]Fouraker, L. E.; Stopford, J. M. (1968): "Organizational Structure and Multinational Strategy", *Administrative Science Quarterly*, June, pp. 57-70.
- [29]Franko, L. G. (1974): "The Move Toward A Multidivisional Structure in European Organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp. 493-506.
- [30]Franko, L. G. (1976): *The European Multinationals*, Grey Lock Press, Greenwich, Connecticut.
- [31]Fredrickson, J. W. [eds.] (1990): *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, N.Y.
- [32]Galbraith, J. R. (1973): *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading, MA.

INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.

- [33]Galbraith, J. R. (1995): *Designing Organizations: An executive briefing an strategy, structure and process*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- [34]Galbraith, J. R. (2000): *Designing Organizations: An executive briefing an strategy, structure and process. New and revised*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- [35]Galbraith, J. R.; Nathanson, D.A (1979): "The Role of Organizational Structure and Process i Strategy Implementation", cap. 5, pp. 249-289. En Schendel, D. E.; Hofer, C. H. [eds.] (1979): *Strategic Management: A new view of business policy and planning*, Little Brown, Boston, MA.
- [36]Gilbert, X.; Strebel, P. (1988): "Developing Competitive Advantage", pp. 82-93. En Quinn, J. B.; Mintzberg, H.; James, R. [eds.] (1988): *The Strategy Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- [37]Gronhaug, K.; Nordhaug, O. (1992): "Strategy and Competence in Firms", *European Management Journal*, vol. 10, nº. 4, pp. 438-444.
- [38]Hackman, J. R.; Suttle, J. L. [eds.] (1977): *Improving Life at Work*, Goodyear Publishing, Santa Monica, CA.
- [39]Hall, D. J.; Saias, M. A. (1980): "Strategy follows structure!", *Strategic Management Journal*, vol. 1, pp. 149-163.
- [40]Hambrick, D.C. (1983): "An empirical typology of maturel industrial-product environments", *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 213-230.
- [41]Hansen, G.S.; Wernerfelt, B. (1989): "Determinants of firms performance: The relative importance of economic and organizational factors", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 399-411.
- [42]Hill, C. W. L. (1988): "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency Framework", *Academy of Management Review*, vol. 13, nº. 3, pp. 401-412.

- [43]Hofer C. W.(1973): "Some preliminary research on patterns of strategic behaviour", *Proceedings of the Business Policy and Planning Division of the Academy of Management*, Paper 5, Boston. Citado en Hofer, C.W.; Schendel, D. (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, N.Y.
- [44]Hofer, C.W.; Schendel, D. (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, N.Y.
- [45]Lawler III, E. E. (1971): *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill, N.Y.
- [46]Lawler III, E. E. (1977): "Reward Systems". En Hackman, J. R.; Suttle, J. L. [eds.] (1977): *Improving Life at Work*, Goodyear Publishing, Santa Monica, CA.
- [47]Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. (1967): *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*. Harvard Graduate School, Boston MA. Traducido al Español en Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. (1976): *Organización y Ambiente*, Labor S.A., Barcelona.
- [48]Lenz, R. (1981): "'Determinants" of organizational performances: An interdisciplinary view", *Strategic Management journal*, vol. 2, pp. 131-154.
- [49]Lorsch, J. W.; Allen III, S. A. (1973): *Managing Diversity and Interdependence: An Organizational Study of Multidivisional Firms*. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, MA.
- [50]Menguzzato, M.; Renau, J. (1988): "Implicaciones organizativas de la Dirección Estratégica", *Alta Dirección*, vol. 2º nº. 139 pp. 147-157.
- [51]Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill Publishing Co., N.Y.
- [52]Miles, R. E.; Snow, C. C. (1986): "Organizations: New Concepts For New Forms", *California Management Review*, vol. XXVIII, nº. 3, spring, pp. 62-73.
- [53]Miller, D. (1986): "configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 233-249.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- [54]Miller, D. (1987): "Strategy making and structure: Analysis and implications for performance", *Academy of Management Review*, vol. 30, pp. 7-32.
- [55]Miller, D. (1988): "Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 2, pp. 280-308.
- [56]Miller, D. (1992): "Generic Strategies: classification, combination and context", *Advances in Strategic Management*, JAI Press Inc., vol. 8, pp. 391-408.
- [57]Miller, D. (1992b): "Environmental fit versus internal fit", *Organization Science*, vol. 3, n° 2, pp. 159-178.
- [58]Miller, D.; Friesen, P. H. (1986a): "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data. Part I: Testing Porter", *Organization Studies*, vol. 7, n° 1, pp. 37-55.
- [59]Miller, D.; Friesen, P. H. (1986b): "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data. Part II: Performance Implications", *Organization Studies*, vol. 7, n° 3, pp. 255-261.
- [60]Miller, D.; Dröge, C., Toulouse, J. M. (1988): "Strategic process and content as mediators between organizational context and structure", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 3, pp. 544-569.
- [61]Mintzberg, H. (1979): *The structuring of Organizations: A Synthesis of Research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. USA. Traducido al Español en Mintzberg, H. (1988): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel Economía, Barcelona.
- [62]Mintzberg, H. (1990): "Strategy Formation: Schools of Thought", pp. 105-235. En Fredrickson, J. W. [eds.] (1990): *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, N.Y.
- [63]Mintzberg, H. (1989): *Mintzberg on Management*, Free Press, New York. Traducido al Español en Mintzberg, H. (1991): *La estructuración de las organizaciones*. Díaz de Santos, Madrid.

- [64]Mintzberg, H. (1997): “Estructuras, Fuerzas y Formas de las Organizaciones Eficaces”, en Mintzberg, H.; Quinn, J.B.; Voyer, J. [eds.] (1997): *El Proceso Estratégico*, edición breve, Prentice Hall, Madrid.
- [65]Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998): *Strategy Safari*, The Free Press, N.Y. Traducido al Español en Mintzberg H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1999): *Safari a la estrategia*, Granica, Barcelona, España.
- [66]Mintzberg, H.; Lampel, J. (1999): “Reflecting on the Strategy Process”, *Sloan Management Review*, spring, pp. 21-30.
- [67]Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J.; González, T.F. (2000): *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Prentice-Hall, Madrid.
- [68]Morrison, A.; Roth, K. (1993): “Relating Porter’s configuration / coordination framework to competitive strategy and structural mechanisms: Analysis and implications”, *Journal of Management*, vol. 19, nº. 4, pp. 797-818.
- [69]Murray, A. I. (1988): “A Contingency View of Porter’s “Generic Strategies””, *Academy of Management Review*, vol. 13, nº. 3, pp. 390-400.
- [70]Nelson, R. y Winter, S.G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press. Cambridge, M.A.
- [71]Pavan, R. (1972): *Strategy and Structure in Italian Enterprise*, Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Harvard. Citado en Galbraith, J. R.; Nathanson, D. A. (1978): *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Company, N.Y.
- [72]Pitts, R. A. (1977): “Strategies and Structures for Diversification”, *Academy of Management Journal*, vol. 20, pp. 197-208.
- [73]Pitts, R. A. (1980): “Toward a contingency theory of multibusiness organization design”, *Academy of Management Review*, vol. 5, pp. 203-210.
- [74]Pooley-Dias, G. (1972): *Strategy and Structure of French Enterprise*, Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Harvard. Citado en Galbraith, J. R.; Nathanson, D. A. (1978): *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Company, N.Y.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- [75]Porter, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, N.Y. Traducido al Español en Porter, M. (1982): *Estrategia Competitiva*, CECSA, México.
- [76]Porter, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, N.Y. Traducido al Español en Porter, M. (1987): *Ventaja Competitiva*, CECSA, México.
- [77]Porter, M. (1986): "Changing Patterns of International Competition", *California Management Review*, vol. XXVIII, n°. 2, winter, pp. 9-40.
- [78]Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, N.Y.
- [79]Porter, M. (1991): "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 95-117.
- [80]Powell, T. C.(1992): "Organizational alignment as competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 119-134.
- [81]Prahalad, C.K.; Bettis, R.A. (1986): "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7 n°. 6, pp. 485-501.
- [82]Quinn, J. B. (1978): "Strategic Change: "Logical Incrementalism"", *Sloan Management Review*, vol. 20, Autumn, pp. 7-21.
- [83]Quinn, J. B. (1980a): *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood, Il.
- [84]Quinn, J. B. (1980b): "Managing Strategic Change", *Sloan Management Review*, vol. 22, Summer, pp. 3-20.
- [85]Quinn, J. B. (1982): "Managing Strategies Incrementally" *Omega*, The International Journal Of Management Science, vol. 10, n°. 6, pp. 613-627.
- [86]Rumelt, R. P. (1974): "Strategy Structure and Economic Performance", *Graduate School of Business Administration*, Universidad de Harvard, Boston, MA.

- [87]Rumelt, R. P. (1977): "Strategy Evaluation: The State of the Art and Future Directions", paper presented at a Special Conference on Business Policy and Planning Research: The State of the Art, Pittsburg. Citado en Hofer, C. W.; Schendel, D. (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, N.Y.
- [88]Rumelt, R.P. (1991): "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.
- [89]Safón, V.; Escribá, A. (1999): "Estrategias competitivas: Implicaciones teóricas, prácticas y docentes" , *Quaderns de Treball*, nº. 95, Servei de publicacions Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales, Universitat de València.
- [90]Safón, V.; Iborra, M. (1999): "Evolución del pensamiento estratégico", *Quaderns de Treball*, nº. 93, Servei de publicacions Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales, Universitat de València.
- [91]Salter, M. (1973): "Tailor Incentive Compensation to Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 51, March-April.
- [92]Schendel, D. E.; Hofer, C. H. [eds.] (1979): *Strategic Management: A new view of business policy and planning*, Little Brown, Boston, MA.
- [93]Scott, B. R. (1973): "The industrial state: old myths and new realities", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 133-148.
- [94]Scott, M. ; Bruce, R. (1987): "Five Stages of Growth in Small Business", *Long Range Planing*, vol. 20, nº. 3, pp. 45-52.
- [95]Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Row Peterson, Evanston, Ill. Traducido al Español en Selznick, P. (1962): *El Mando en la Administración (una interpretación sociológica)*, EUNSA, Pamplona.
- [96]Simon, H. (1957): *Administrative Behaviour*, The Free Press, N.Y.
- [97]Steiner, G. A. (1969): *Top Management Planning*, Macmillan, N.Y.
- [98]Stopford, J.; Wells, L. (1972): *Managing the Multinational Enterprise*, Longmans, London

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- [99]Thanheiser, H. (1972): *Strategy and Structure of German Firms*, Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Harvard. Citado en Galbraith, J. R.; Nathanson, D. A. (1978): *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Company, N.Y.
- [100]Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York. Traducido al Español en Thompson, J.D. (1994) *Organizaciones en Acción*. McGraw-Hill, Bogotá.
- [101]Uyterhoeven, H.; Ackerman, R.; Rosenblum, J.W. (1973): *Strategy and Organization: Text and Cases in General Management*, Richard Irwin, Inc., Home-wood, Ill. Citado en Hofer, C.W.; Schendel, D. (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, N.Y.
- [102]Walsh, J. P. (1990): Knowledge structures and the management of organizations. Manuscrito no publicado, Dartmouth College, Hanover, NH. Citado en Amburgey, T. I.; Dacin, T. (1994): "As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº. 6, pp. 1427-1452.
- [103]Weick, K. (1979): *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- [104]Woodward, J. (1965): *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, London.
- [105]Wrigley (1970): *Divisional Autonomy and Diversification*, Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Harvard. Citado en Galbraith, J. R.; Nathanson, D. A. (1978): *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Company, N.Y.

Capítulo 2

ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES

El objetivo de este capítulo es hacer una síntesis de las afirmaciones fundamentales del denominado Enfoque de Recursos y Capacidades como marco de referencia desde el que analizar nuestro problema de estudio: ¿Cuáles son las fuentes de la ventaja competitiva sostenible en aquellas industrias en las que las dotaciones de recursos de las empresas son homogéneas y los mercados de recursos permiten su fácil transferencia?

Así pues, a lo largo de este capítulo se mostrarán los elementos clave que integran el Enfoque de Recursos y Capacidades y que más tarde nos servirán como

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

herramientas de observación y análisis. Para ello, en primer lugar se hace una presentación de los orígenes del Enfoque, las fuentes de las que bebe, afirmaciones fundamentales que sostiene y líneas de trabajo más desarrolladas. Este apartado tiene carácter introductorio y pretende ayudarnos a enmarcar los conceptos que se presentarán con posterioridad.

A continuación se presenta con mayor profundidad el concepto de **recurso**, los diversos tipos descritos en la literatura y las características que deben cumplir éstos para ser fuente de ventaja competitiva sostenible. Los contenidos de este apartado permitirán, en fases posteriores de la investigación, identificar las dotaciones de recursos de las empresas que se estudiarán, señalar su grado de homogeneidad y en qué medida su posesión o control explica la aparición de ventajas competitivas.

En el tercer apartado se aborda la cuestión de las **capacidades**, se define el concepto, se presentan diversas categorizaciones de las mismas y se establecen los requisitos necesarios para que éstas sean origen de ventaja competitiva.

Finalmente, en un cuarto apartado, se analizan los elementos que integran una capacidad. Se establecen dos categorías que son los *recursos* y los *facilitadores*. La función de estos últimos es permitir el despliegue coordinado de los primeros, así como contribuir a su desarrollo y protección. A partir de esta distinción se plantean las posibilidades que tiene una empresa para alcanzar la ventaja competitiva a través de sus capacidades. Este último apartado del capítulo es crucial para este trabajo, ya que constituye el marco específico desde el que enunciar el objetivo de la investigación: *¿Qué papel juegan los diferentes componentes de las capacidades a la hora de explicar su valor como fuente de ventaja competitiva sostenible?*

2.1.- Orígenes e introducción al Enfoque de Recursos y Capacidades.

El Enfoque de Recursos y Capacidades es sin duda uno de los que han impulsado el desarrollo de nuevos conocimientos en el campo de la Dirección Estratégica. Su importancia reside más en el nuevo ángulo de visión que da al estudio de las organizaciones, que en la novedad de sus postulados.

Sus fundamentos son de origen económico, si bien recoge aportaciones de diversas líneas de investigación. En este sentido existe un amplio acuerdo en que los trabajos desarrollados durante la década de los 60 por Andrews (1971), Chandler (1962), Penrose (1959) y Selznick (1957), son las fuentes primigenias de las que bebe el Enfoque de la Empresa basada en Recursos.

Así, Andrews (1971), señala que la ventaja competitiva de la empresa procede de las competencias distintivas de la misma, mientras Penrose (1959) por su parte, define la empresa en los siguientes términos: *"... más que una unidad administrativa, es un conjunto de recursos productivos, cuya disposición entre diferentes usos a lo largo del tiempo, es determinado a través de una decisión de carácter administrativo"* (p. 24). Por otro lado, Selznick (1957) es el primero en acuñar la expresión "competencia distintiva" para referirse a las habilidades relativas de la empresa para implementar la estrategia elegida. Dicha competencia surge de la interacción entre el sistema humano y técnico y conforma la identidad de la organización.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

En definitiva estos autores ya conciben la empresa como un conjunto de recursos productivos que pueden ser aplicados a diferentes usos a discreción de los directivos. En la organización se produce la interacción de los mismos y de ella emergen una serie de *habilidades colectivas*¹, que definen qué cosas es capaz de hacer. Asimismo, reconocen que la competitividad de la firma reside en su dotación de recursos y en sus capacidades distintivas.

Como mencionábamos anteriormente, en su esfuerzo por definir la empresa y la dinámica de la competencia, el Enfoque de Recursos y Capacidades ha recibido aportaciones de un conjunto de estudiosos pertenecientes al campo de la economía y de la economía de la empresa. Éstos representan a diversas líneas de investigación como la Teoría de los Costes de Transacción (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985), la Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 1976), la Teoría Evolutiva (Nelson y Winter, 1982), La Ecología de las Poblaciones (Hannan y Freeman, 1977;1989), la Economía de las Organizaciones (Barney y Ouchi, 1986) y la Economía industrial (Caves y Porter, 1977; Demsetz, 1973; Porter, 1985). De los trabajos de estos autores, el Enfoque de Recursos y Capacidades ha tomado las herramientas y las explicaciones necesarias para comprender qué características cumplen los recursos que generan ventaja competitiva, la naturaleza y durabilidad de las rentas y la persistencia de las diferencias entre empresas a lo largo del tiempo. Gracias a la síntesis de estas aportaciones, el Enfoque de la Empresa basada en Recursos (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; 1995) ofrece un análisis riguroso de las propiedades y requisitos que deben cumplir los recursos y capacidades poseídos o controlados por la empresa para ser fuente de ventaja competitiva sostenible.

¹ A partir de este momento y por motivos que justificaremos más adelante utilizaremos el término capacidad como sinónimo de habilidad colectiva o competencia.

Partiendo de las fuentes mencionadas, el Enfoque de Recursos y Capacidades propone la siguiente afirmación fundamental: *existen diferencias sistemáticas entre empresas en cuanto a la amplitud y valor de los recursos controlados, dicha heterogeneidad es duradera en el tiempo y explica la disparidad en los rendimientos entre firmas que compiten en un mismo sector de actividad* (Rumelt, 1991). Por tanto lo que se defiende es que la empresa, si obtiene unos resultados superiores, es porque posee una dotación de recursos única y, por tanto, obtiene rentas de carácter ricardiano gracias a su explotación (Grant, 1991; Liebeskind, 1996; Peteraf, 1993). Igualmente, la empresa tiene discreción para desplegar sus recursos, lo cual puede hacer de formas novedosas. Esta innovación le permitirá ofrecer productos o servicios únicos y obtener, al menos de modo temporal, rentas de monopolio (Teece, Pisano y Shuen, 1990; Winter, 1987).

Como puede observarse, los fundamentos económicos en los que se enraiza el Enfoque de Recursos y Capacidades no sólo facilitan una visión más completa de la dinámica competitiva, también ofrecen una explicación de la existencia de la firma. Así, a partir de conceptos tomados de los trabajos de economistas como Nelson y Winter (1982) y Williamson (1985), el Enfoque de la Empresa Basada en Recursos subraya el carácter específico de la dotación de recursos de la empresa –bien por estar orientados a una actividad específica, bien porque dichos recursos son de carácter interdependiente y funcionan en un contexto organizativo– orientados a una aplicación idiosincrásica. Así pues, podemos encontrar un conjunto de actividades que son mejor desempeñadas en el seno de la organización que en el mercado, ya que requieren de un conjunto de recursos y capacidades íntimamente ligados (Demsetz, 1988). En estos casos se dan las denominadas economías de dirección y organización y se explotan conjuntos de recursos altamente específicos e idiosincrásicos por lo que se incrementan las cuasi- rentas, de carácter paretiano, apropiables por la empresa.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Por tanto, podemos concluir que el punto central de estas aportaciones es la concepción de la empresa como un conjunto de recursos que ésta se esfuerza por adquirir, controlar o generar. La dotación de recursos de los que dispone la empresa en cada momento condicionarán qué estrategias de mercado es capaz de ejecutar y qué productos y servicios puede desarrollar² y ofrecer. En palabras de Wernerfelt (1984: p. 171):

“Recursos y productos son dos caras de una misma moneda. La mayor parte de productos requieren la contribución de bastantes recursos y la mayoría de recursos pueden ser aplicados a diferentes productos. Especificando la dimensión de la actividad de la empresa en diferentes mercados, es posible inferir el compromiso de recursos mínimo. Por contra, especificando el perfil de los recursos de una empresa, es posible descubrir las actividades producto-mercado que puede desarrollar de forma óptima”.

Así pues, si la empresa se concibe como un depósito de recursos y capacidades, el nivel de beneficios del que podrá disfrutar dependerá del valor de su dotación. Así mismo, como entidad buscadora de rentas, la empresa perseguirá ventajas competitivas accediendo a recursos y capacidades que generen imperfecciones en el mercado. El Enfoque de Recursos y Capacidades define las características de los recursos generadores de rentas extraordinarias –valor, escasez, inimitabilidad y difícil sustitución (Barney, 1991)– que desarrollaremos y analizaremos con más profundidad en las siguientes páginas.

² En esta definición de la empresa y de la competencia, subyace el concepto de innovación Schumpeteriana (Schumpeter, 1950) como un ingrediente crucial en la estrategia de negocio, ya que permite a la firma adaptarse e incluso generar cambios en el entorno (Rumelt, 1987), y éste es el proceso a través del cual los recursos y las capacidades son creados y desplegados. Las rentas derivadas, pueden adquirir la característica de ricardianas si el recurso o la capacidad generada no puede ser imitada o sustituida y no se deprecia (Montgomery y Wernerfelt, 1988).

Como puede observarse, en este marco teórico, el énfasis se pone en el interior de la organización y, por tanto, sirve de contrapeso al enfoque estratégico que propone la economía industrial desarrollado durante la década de los 80 (Porter, 1980). En él, la unidad de análisis es la industria, las rentas son de monopolio y se generan gracias al poder de mercado que obtiene la empresa. Por contra, el Enfoque de Recursos y Capacidades es de carácter introvertido, centrado en el estudio de la empresa y de su estrategia entendida como compromiso de recursos (Dierickx y Cool, 1989). Sin embargo, no podemos olvidar que esta línea de trabajo se mueve, e intenta explicar fenómenos, en el ámbito de estudio de la estrategia³. Por tanto, al utilizar el Enfoque de Recursos y Capacidades no podemos caer en la tentación de relegar el ámbito externo de la empresa a un segundo plano. Un análisis completo de la competitividad requiere un énfasis equilibrado en los aspectos internos y externos de la empresa.

Los orígenes del enfoque y las afirmaciones básicas que lo caracterizan, requieren además un breve esbozo de algunas de las líneas de trabajo en las que se encuadran los autores que trabajan en este enfoque y de los fenómenos empresariales a cuyo estudio se ha orientado.

Si analizamos la literatura, se observan dos líneas de pensamiento claramente diferenciadas. Por una parte la escuela estructural (Tucker et al., 1996), de recursos (Fernández y Suárez, 1996) o enfoque de equilibrio (Foss, 1997). Su base teórica está claramente influida por el campo de la economía. Pone el énfasis en describir qué es un recurso y las características que debe cumplir para ser fuente de ventaja competitiva⁴. Se

³ Si atendemos a la definición de *estrategia* ofrecida por Andrews (1971), ésta debe unir las oportunidades que ofrece el entorno con lo que la empresa es capaz de hacer –con un nivel de riesgo controlado– mientras se protege de sus debilidades frente a las amenazas del entorno.

⁴ Dentro de esta línea de trabajo merece especial mención el esfuerzo de los académicos en el estudio de los recursos de carácter intangible, destacando las aportaciones de Itami y Roehl (1987) o las de Hall (1992; 1993), entre otras.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

trata de un enfoque estático que analiza variables stock –los recursos–, si bien es cierto que en algunos de sus trabajos más representativos –Barney (1986c, 1991, 1992), Chi (1994), Dierickx y Cool (1989), Peteraf (1993), Rumelt (1984) y Wernerfelt (1984)– se observa cierta confusión entre éstas y las capacidades –variables flujo–.

La otra línea de trabajo es más reciente en el tiempo, denominada de procesos (Tucker et al., 1996), capacidades (Fernández y Suárez, 1996) o enfoque dinámico (Foss, 1997). Influenciada por las aportaciones de la teoría del comportamiento, la teoría evolucionista y el aprendizaje organizativo, su objeto de estudio son las capacidades, fruto de la combinación de recursos coordinados a través de mecanismos y procesos específicos⁵.

Dentro de este enfoque encontramos dos orientaciones claramente diferenciadas. Por un lado tenemos un conjunto de trabajos como los de Grant (1991), Markides y Williamson (1994 y 1996) y Teece et al., (1994) que se centran en el estudio de las capacidades y sus características. Por otro, tenemos trabajos como los de Grant (1996a; 1996b; 1997), Hill y Deeds (1996), Kogut y Zander (1992) o Zander y Kogut (1995) que analizan un tipo específico de recurso, el conocimiento, y de capacidad, la de aprendizaje. Este trabajo de investigación se centrará en el estudio de las capacidades desde la primera de las orientaciones, y concretamente en el análisis del papel que desempeñan los procesos y mecanismos de integración a la hora de explicar la importancia de las capacidades como fuente de ventaja competitiva.

Tras presentar una primera aproximación a las aportaciones básicas del Enfoque de Recursos y Capacidades, las fuentes de las que bebe y las principales líneas de trabajo, vamos a profundizar en aquellos aspectos más importantes para esta

⁵ Intercambio de información, toma de decisiones, etc.

investigación con un triple objetivo: delimitar los conceptos⁶ que sirven de base a este trabajo, establecer interrelaciones entre ellos y disponer del marco conceptual y de las herramientas necesarias para abordar el problema que nos ocupa. Para ello, en el siguiente apartado abordamos el estudio de los recursos.

2.2.- Recursos: concepto, tipología y requisitos para generar ventaja competitiva.

Tal y como se indica en el párrafo anterior, este apartado se dedica a definir el concepto de **recurso** y se analizan las requisitos que debe cumplir para ser fuente de ventaja competitiva. A continuación se exponen diversas clasificaciones y tipologías, así como las características distintivas que permiten definir cada categoría.

2.2.1.- Concepto.

Dado que bajo el vocablo “**recurso**” se agrupan elementos y realidades diferentes, proporcionar una definición que abarque y represente a todas ellas de forma adecuada es tarea compleja. En este subapartado vamos a realizar un repaso a través de las diversas definiciones que han ofrecido otros tantos autores para finalmente establecer un concepto de síntesis que recoja las aportaciones más relevantes de cada uno de ellos.

⁶ Destaca, al hacer un repaso por las principales aportaciones que componen el Enfoque de Recursos y Capacidades, la confusión terminológica reinante. Términos como recurso, habilidad, activo, capacidades, competencias, factores clave de éxito, etc... son utilizados de forma indiscriminada o al menos sin que queden claras las diferencias entre ellos. Uno de los objetivos de los siguientes apartados del capítulo será establecer un vocabulario unívoco que nos permita abordar el objetivo de esta investigación.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Como se ha señalado anteriormente, el Enfoque de Recursos y Capacidades recoge aportaciones procedentes del campo de la economía. En esos trabajos encontramos definiciones que tienden a identificar recurso con input. Así, tenemos la visión de Penrose (1959) cuando afirma que la empresa, repitiendo una serie de actividades, aprende a hacer cada vez mejor esa actividad y crea un exceso de recursos disponibles que posibilitan su expansión, mostrándonos un panorama dinámico en el que se identifican los recursos con los factores de producción. En la misma línea se pronuncia Rubin (1973) cuando define recurso como un input fijo que habilita a la empresa para desarrollar una determinada tarea. Bajo esta concepción, el recurso es algo poseído por la empresa y ésta ejerce sus derechos de propiedad disponiendo de ellos a discreción para dedicarlos a las más diversas aplicaciones.

Estas definiciones dejan fuera todos aquellos elementos que la empresa no posee pero que son esenciales para su funcionamiento, como por ejemplo las personas, con sus aptitudes y actitudes, o las relaciones establecidas con otras organizaciones. El Enfoque de Recursos y Capacidades aporta un concepto de recurso más amplio que supera estas limitaciones.

En este sentido Barney (1991: p. 101) ofrece una definición amplia cuando concibe un recurso como *“todo activo, proceso, atributo, información... que facilite la concepción e implementación de una estrategia que mejore la eficiencia y la eficacia de una empresa”*. Destacando aquellos de carácter idiosincrásico e inmóvil, entre ellos incluye: activos, información, conocimiento, capacidades o procesos organizativos utilizados para diseñar, producir y hacer llegar al cliente un producto o servicio (Barney, 1991; 1995)

Por su parte, Wernerfelt (1984: p. 172) va un poco más allá cuando afirma que *“son recursos todos aquellos activos tangibles e intangibles vinculados a la empresa,*

como por ejemplo las marcas, el conocimiento tecnológico, el personal cualificado, la red de contactos comerciales, el capital, etc... Cuando son críticos, su posesión es una fortaleza y su ausencia una debilidad”.

Esta concepción se ve complementada con aportaciones como las de Dierickx y Cool (1989) y Winter (1987) que inciden en la inclusión, de manera explícita, del conocimiento y destacan su carácter intangible, difícil de articular y de codificar – conocimiento tácito (Polanyi, 1967)–.

En la misma línea, encontramos un conjunto de trabajos que subrayan la importancia de los recursos de carácter intangible o invisible (Itami y Roehl, 1987). Éstos se caracterizan (generalmente) por la inexistencia de un mercado que permita su adquisición y transferencia, así como por su alto grado de especificidad.

Por su parte otros autores como De Gregori (1987), subrayan el carácter dinámico de los recursos que son creados y acumulados a través de diversos mecanismos y que cambian a consecuencia de mejoras de tipo tecnológico u organizativo.

Las aportaciones anteriores abren un espectro más amplio que nos permite concebir los recursos como elementos básicos que habilitan a la empresa para pensar estrategias factibles y ejecutarlas. Igualmente resaltan la importancia del control –de modo más o menos directo– por encima de la mera posesión de los mismos (Daft, 1983). Lo verdaderamente importante es su disponibilidad para ser aplicados a diversos usos a discreción de los directivos de la organización con independencia de quien ostenta la titularidad del mismo.

Sin embargo hay una cuestión que todavía no queda perfilada en estas definiciones. Se incluyen dentro de una misma categoría variables que son de carácter

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

estático, con variables flujo y con los procesos de creación, acumulación y enriquecimiento o actualización de dichos recursos.

En respuesta a esta confusión, Grant (1991; 1995) propone una clara distinción entre lo que denomina recursos y capacidades. Para él, los primeros son inputs en los procesos de creación de valor y actúan como unidades básicas de análisis. Dentro de esta categoría incluye los activos financieros, equipos, patentes, marcas, habilidades de los trabajadores, etc. Por otro lado están las combinaciones de dichos recursos, necesarias para desarrollar las actividades productivas de la empresa a las que denomina capacidades.

En la misma línea está el concepto de organización de Christensen (1994; 1995) en el que se distinguen tres elementos uno de los cuales denomina stock de activos⁷ – recursos en terminología de Grant (1991)– y que incluye a las personas y el conocimiento y experiencia que reside en ellas, los equipos, la red de relaciones con clientes, proveedores, accionistas, instituciones, etc. y la información codificada.

El presente trabajo se alinea con las aportaciones de Grant (1991; 1995), y concibe los recursos como variables stock que pueden considerarse como inputs, y también como outputs, de los procesos de creación de valor que se desarrollan en la empresa. Esta perspectiva –complementada con las aportaciones anteriores– nos permite establecer cinco características distintivas que definen un recurso:

1. Puede pertenecer a la organización o simplemente ser controlado por ésta.
Algunos recursos de los que dispone la empresa pertenecen a las personas que trabajan en ella.

⁷ Los otros dos elementos son los procesos de transformación y los valores.

2. Puede ser comprado o vendido; contratado o despedido; construido o desechado, por la empresa.
3. Puede tener un carácter permanente o transitorio.
4. Pueden ser considerados, de forma simultánea, inputs y outputs de los procesos de transformación que se desarrollan en el seno de la firma.
5. Muchos de ellos no tienen porqué estar arraigados en la organización “per se”, disfrutando de una entidad propia⁸.

Establecido el concepto de **recurso** y las características que lo definen, es conveniente delimitar qué condiciones deben cumplir los recursos para ser fuente de ventaja competitiva.

2.2.2.- Condiciones que debe cumplir un recurso para ser fuente de ventaja competitiva.

Tal y como se ha señalado en el primer apartado de este capítulo, la afirmación básica y fundamental del Enfoque de Recursos y Capacidades es que las empresas obtienen rendimientos sistemáticamente diferentes debido a sus distintas dotaciones de recursos. La pregunta que surge inmediatamente es ¿Qué características poseen aquellos

⁸ Esta característica no se da para el caso de algunos recursos de carácter intangible como la reputación o la cultura, que están embebidos en la organización hasta tal punto que en muchas ocasiones su transferencia implica la compra - venta de toda la empresa o simplemente tienen el carácter de intransferibles (Hall, 1992; 1993). Este tipo de recursos son los que han generado más dificultades para establecer una distinción clara entre los conceptos de recurso y capacidad.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

recursos que permiten a la empresa obtener rendimientos superiores a la media del sector?

Algunos autores como Barney (1991; 1992; 1995) o Daft (1983) plantean una serie de indicadores que permiten establecer las características básicas de aquellos recursos que son fuente de ventaja competitiva.

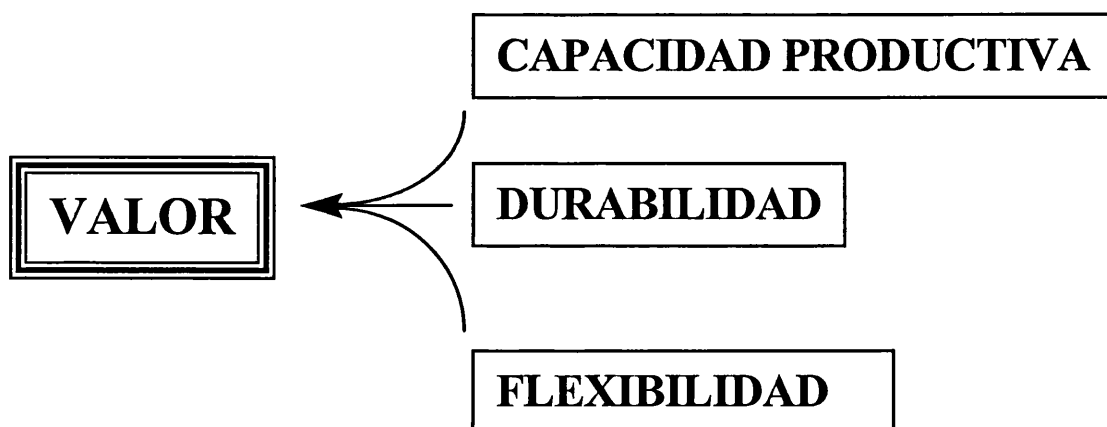
El primero de ellos hace referencia al **valor**. Cuando permiten dar respuesta a oportunidades de mercado y concebir e implementar estrategias que mejoran la eficacia y eficiencia de la empresa que los posee, los recursos son valiosos. Por tanto, son significativos en un determinado contexto en el que permiten el desarrollo de una serie de actividades que generan una ventaja para la empresa (Porter, 1991). Igualmente existe otra dimensión del valor de un recurso desde un prisma de mercado (Hamel y Prahalad, 1994; Prahalad y Hamel, 1990). En este caso son los clientes los jueces que asignan un determinado valor en función de los beneficios percibidos. Esta visión tiene la ventaja de estar orientada y ser sensible a los cambios de mercado, sin embargo, es necesario destacar su dificultad en la medida en que el consumidor no es capaz, en ocasiones, de asociar los beneficios visibles con los recursos que le dan soporte.

Dado que el valor es una cuestión de grado, es necesario delimitar y explicitar qué características de los recursos nos permiten evaluar en qué medida son valiosos. Tres características: la capacidad productiva, la durabilidad y la flexibilidad-movilidad de un recurso nos lo indican –ver figura 2.1–.

La *capacidad productiva* se refiere al grado en que el recurso, en su dotación actual, es suficiente para dar soporte a un incremento de la producción, a medida que la demanda de la empresa crece (Wernerfelt, 1989). Por ejemplo, recursos como la maquinaria, los inmuebles, los activos financieros o la capacidad de trabajo de las

personas, tienen unos límites que no pueden ser sobrepasados aunque el mercado incremente su demanda. La empresa que ignora estos límites obtiene resultados contraproducentes. Por contra, otros recursos como el conocimiento, la reputación, la marca o una patente, tienen una capacidad productiva prácticamente ilimitada.

Fig. 2.1.- Componentes de la dimensión “Valor”.



La durabilidad (Grant, 1991), es la segunda característica que permite delimitar el valor de un recurso. Tiene una dimensión interna y otra de mercado. La primera se refiere –en ausencia de competencia– al ritmo de depreciación y obsolescencia. La segunda indica en qué grado la actuación de los competidores, las innovaciones tecnológicas o los cambios en los gustos de los consumidores erosionan el valor del recurso. Esto conecta con otra cuestión de relevancia que este trabajo trata más adelante, el mantenimiento (Dierickx y Cool, 1989). Si no es adecuado, los recursos se erosionan a mayor ritmo, por tanto es interesante conocer qué procesos permiten su actualización y enriquecimiento.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

La tercera característica que determina el valor es el grado de *flexibilidad*. Entendemos que un recurso es más flexible en la medida en que puede ser aplicado a una mayor diversidad de usos⁹ (Chatterjee y Wernerfelt, 1991).

La cuestión del valor de los recursos no es trivial, en primer lugar por su capacidad para generar rentas ricardianas (Rumelt, 1987) y en segundo término porque condicionan y limitan (o facilitan) las posibilidades de crecimiento de la empresa (Hamel, 1991; Penrose, 1959). Aquellas organizaciones que disponen de recursos con amplia capacidad productiva, flexibles y duraderos, están en condiciones de formular y ejecutar estrategias (internacionalización, diversificación, penetración de mercado, etc.) que no están al alcance de aquellas que carecen de ellos.

La segunda condición que debe cumplir un recurso para ser fuente de ventaja competitiva es la *escasez*¹⁰. En la medida en que esté a disposición de la empresa de forma exclusiva, mayor será su capacidad para generar rentas. De hecho, un recurso es capaz de conferir ventaja competitiva cuando es valioso y escaso. Sin embargo, es necesario señalar que la supervivencia de una empresa depende de un conjunto de recursos valiosos, algunos de los cuales no tienen la cualidad de la escasez (Barney, 1991; 1995; Lieberman y Montgomery, 1988; Peteraf, 1993). Por tanto, es necesario distinguir aquellos recursos valiosos, necesarios para la permanencia de la empresa en el mercado, de aquellos que además de valiosos, por su condición de escasos o únicos confieren una ventaja competitiva y la posibilidad de obtener rentas extraordinarias.

⁹ En este caso al referirnos a diversos usos queremos significar distintas utilidades o la misma utilidad en contextos organizativos diferentes.

¹⁰ Tal y como señala Barney (1995), es importante separar las cualidades de valor y escasez. Si bien es cierto que ambas son necesarias para la consecución de ventaja competitiva, esto no significa que recursos o capacidades valiosos pero comunes no sean importantes, pues resultan imprescindibles para la supervivencia de la empresa. Así pues, siguiendo a Barney (1991), este trabajo considera por un lado el valor –que es función de la utilidad para el cliente del output generado por el recurso o la capacidad [consideración desde el lado de la demanda]– y la escasez –también referida a las características del output [consideración desde el lado de la oferta]– (Mosakowski y McKelvey, 1997).

Volviendo a la cuestión de la escasez, al igual que en el caso anterior, existen una serie de factores que ayudan a explicar en qué medida un recurso tendrá la cualidad de ser raro o único. Estos son: el *modo de adquisición* y el grado de *especificidad*.

En lo referente al *modo de adquisición*, podemos observar, básicamente, dos categorías de recursos, aquellos que denominamos “de mercado” y los “de no mercado” (Barney, 1986a). Cuando son del primer tipo –pueden adquirirse en el mercado–, aquellas empresas que cuenten con mejor información, o cuyos directivos tengan una visión más acertada del futuro, estarán en condiciones de adquirir los necesarios para implementar su estrategia a un precio ventajoso. Estas organizaciones serán, según Barney (1986c), las que obtendrán niveles superiores de renta. Sin embargo, tal y como observan Dierickx y Cool (1989), hay una serie de recursos imprescindibles para ejecutar la estrategia de una empresa, que no pueden ser adquiridos en el mercado por el simple hecho de que éste no existe. Se trata de aquellos que, bien por su carácter idiosincrásico, bien por su complejidad o por su especificidad, deben ser desarrollados y acumulados en el interior de la organización. Entre estos dos extremos se encuentra un conjunto de recursos que, siendo de mercado, tras su adquisición, sufren en el interior de la firma un proceso transformador que les confiere un carácter específico. Este tipo de procesos habilitan a la empresa para obtener de dichos recursos, convenientemente transformados, cuasi-rentas o rentas de Pareto (Klein et al., 1978).

En lo referente al *grado de especificidad* podemos distinguir dos tipos, la *organizativa*, que sirve para referirse a recursos específicos “per se” como la cultura de la empresa, las relaciones con clientes, proveedores o instituciones, etc., y la *de uso o de mercado*, que hace referencia a aquellos recursos que necesariamente han de ser aplicados al “mejor uso”, al cual les condiciona su especificidad (Eriksen, 1996). Se trata, en terminología de Williamson (1985: p. 95-96) de activos ligados a una aplicación particular o a una clase de clientes. Como es obvio, los recursos específicos de carácter organizativo difícilmente pueden ser generados en el exterior de la empresa, así que en el

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

caso de ser especialmente valiosos o superiores, también tendrán el carácter de únicos.

Una vez explicados los conceptos de valor, escasez y los factores que determinan su grado, vamos a analizar la condición que permite que las rentas generadas por los recursos sean duraderas. Tal y como veremos en los párrafos siguientes, algunos de los factores que explican la escasez de un recurso, también actúan como barreras a la imitación y explican la dificultad de la misma.

La tercera característica que debe poseer un recurso para ser fuente de ventaja competitiva sostenible es la **inimitabilidad**, ¿Hasta qué punto es fácil imitar o sustituir el recurso? Este es sin duda uno de los aspectos del Enfoque de Recursos y Capacidades que ha recibido mayor atención desde el campo académico. En realidad de lo que se trata es de explicar los mecanismos de aislamiento que eviten que los competidores imiten o sustituyan los recursos clave y escasos de la empresa, protegiendo de este modo las fuentes generadoras de renta (Lippman y Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; 1987).

Los mecanismos que utilizan los competidores para erosionar la capacidad generadora de rentas de los recursos de la empresa son básicamente dos: la duplicación o imitación –implica que éstos obtienen una réplica exacta del recurso– y la sustitución –supone que los competidores adquieren o desarrollan un recurso diferente pero capaz de ofrecer el mismo valor e idénticas utilidades y beneficios al mercado– (Barney, 1991; 1995).

Para protegerlos, las empresas desarrollan diversos mecanismos de aislamiento que pueden ser encuadrados dentro de dos grandes categorías, los de carácter legal –patentes, “copyrights”, etc.– (Conner, 1991; Grant, 1991; Teece, 1986a) y los estratégicos –desarrollo de complejas interrelaciones entre recursos– (Lippman y Rumelt, 1982; Winter, 1987).

Uno de los factores que explica la dificultad para imitar o sustituir un recurso es

la *dependencia histórica* (Barney, 1991; 1995; Bartlett y Ghoshal, 1992; Collis, 1991; Ghemawat, 1991; Dosi, Teece y Winter, 1992). Hace referencia a aquellos recursos que la empresa ha desarrollado a lo largo del tiempo. Este proceso implica sucesivas decisiones y sobre todo un compromiso de recursos importante y sostenido que habilitará a la organización para desarrollar un conjunto de acciones y la limitarán para ejecutar otras. Esta característica de los recursos tiene dos tipos de consecuencia para la empresa que los posee, la vertiente positiva es que si resultan valiosos y escasos, están protegidos de la imitación, por contra, restan flexibilidad ya que la acumulación de dichos recursos implica costes hundidos. (Ghemawat, 1991; Leonard-Barton, 1992; 1995).

Otro impedimento a la imitación son las denominadas *deseconomías de aceleración del tiempo*. La generación de un recurso, o el logro de una masa crítica eficiente (Dierickx y Cool, 1989) para que sea productivo requiere un tiempo, que, en ocasiones, no puede ser acortado (Barney y Hansen, 1994; Cohen y Levinthal, 1989). Este tipo de barrera a la imitación se da, de modo especial, con aquellos recursos que tienen que ver con el conocimiento, ya que se trata de un tipo de activo que se acumula de modo estratificado y en el que se requiere la consecución de todos y cada uno de esos estratos (Kogut y Zander, 1992; Zander y Kogut, 1995).

Una tercera barrera a la imitación es la ambigüedad causal. Se utiliza este concepto para referirnos a la dificultad para establecer una relación causal entre los recursos y el valor generado. Esta característica puede aparecer, bien por el lapso de tiempo transcurrido entre la aplicación de los mismos y la obtención de resultados –así encontramos recursos que se han acumulado y se explotan de forma óptima gracias a una sucesión de decisiones de carácter incremental (Barney, 1995)–, bien porque dichos recursos actúan interrelacionados–en este caso es igualmente complejo delimitar la utilidad exacta de cada uno de ellos, lo que impide la aplicación de los mismos a otras situaciones o utilidades (Lippman y Rumelt, 1982)–.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Lo anterior nos lleva directamente a la cuestión de la complejidad social (Barney, 1991; 1992; 1995). Se da en recursos que están íntimamente ligados a la organización, tienen especificidad organizativa y se desarrollan en el seno de la misma. Un ejemplo de estos recursos socialmente complejos serían la cultura, la confianza o la amistad y todos ellos se integran en una categoría que denominamos recursos organizativos.

Otra peculiaridad que dificulta la imitación es la transferibilidad imperfecta. Se da especialmente en aquellos recursos para los que no existe un mercado (Dierickx y Cool, 1989) y se debe a los elevados costes de transacción que generaría su transferencia (Chi, 1994; Hennart, 1988). Las causas pueden ser varias, siendo una de ellas la especificidad de aquellos recursos que tienen más valor dentro de la empresa que fuera (Williamson, 1979; 1985). Estos tienen una reducida o nula movilidad (Lustgarten y Thomadakis, 1987) lo que les hace difíciles de imitar pero también genera dependencias y en ocasiones inflexibilidades.

Otras causas de la transferibilidad imperfecta pueden ser: las asimetrías de información en favor de la empresa que posee el recurso (Akerlof, 1970) –lo que limita el interés del comprador– y el grado de codificabilidad del mismo (Polanyi, 1967; Fiol, 1991).

La codificabilidad hace referencia a la proporción de conocimiento tácito que contiene un recurso. Podemos distinguir entre información –codificada y fácil de comunicar– y “saber-hacer”, más complejo de transmitir, ya que tiene un alto contenido de conocimiento tácito, no articulable, inobservable durante el uso, difícil de enseñar y de naturaleza sistémica (Shuen, 1993; Teece, 1980). Es interesante señalar que todos los recursos que conforman la dotación de una empresa pueden ser catalogados en función de su grado de complejidad.

Lo dicho anteriormente nos lleva a considerar que todos los recursos –en mayor o menor proporción– tienen una componente inobservable que se distingue por su carácter

tácito y sistémico. En ocasiones, no sólo resulta invisible a los ojos de personas ajenas a la organización, también lo es para los propios directivos y demás miembros de la empresa.

Finalmente, los recursos, tal y como ya se comentó en párrafos anteriores, trabajan en relación con otros recursos, alcanzando de este modo su valor óptimo de explotación (Chi, 1994; Varian, 1986). Esto tiene dos implicaciones, una referente a la transferibilidad –que será difícil porque lo importante es el conjunto completo de recursos– y otra de carácter estratégico –la empresa debe establecer planes de adquisición de aquellos recursos que complementan a los de carácter crítico– (Cuervo, 1999; Wernerfelt, 1989).

A modo de resumen de este subapartado se presenta la figura 2.2 de la que podemos extraer las siguientes conclusiones. En primer término, se observa un complejo entramado de interrelaciones entre los factores que explican los tres requisitos para que un recurso sea fuente de ventaja competitiva sostenible. Así, el grado de especificidad explica tanto la escasez como las dificultades de transferencia –que actúa de barrera a la imitación–. Estos recursos idiosincrásicos e intransferibles son difíciles de identificar incluso para la empresa que los posee o controla, lo que complica su extensión a otras áreas de la empresa o su desarrollo.

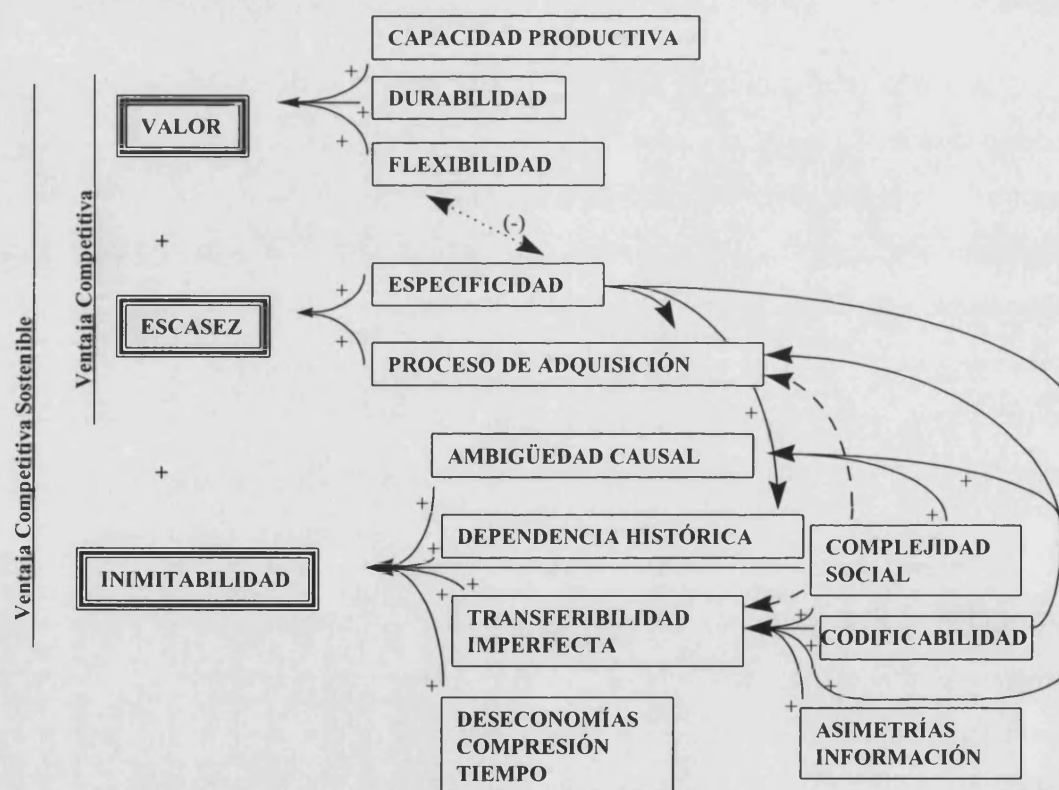
Merece comentario aparte la relación entre los conceptos de especificidad y flexibilidad, que en principio es de carácter inverso. A mayor grado de especificidad, menor es el número de usos alternativos, sin embargo, hay una serie de recursos que unen un alto grado de especificidad a una alta flexibilidad. Así por ejemplo, la marca o la reputación, que son específicos y están embebidos en la organización, pueden ser aplicados a diferentes usos. Este ejemplo nos permite distinguir entre los conceptos de especificidad de uso y especificidad organizativa (Eriksen, 1996). No obstante, es conveniente remarcar que algunos recursos aparentemente específicos y flexibles, tienen limitada esta segunda característica. Tal y como explican Ries y Trout (1986),

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

algunos fracasos comerciales sonados se han debido a una extensión de marca inadecuada. Así pues, es conveniente que las empresas que se plantean estrategias de diversificación horizontal, sean conscientes de las limitaciones de sus recursos en términos de flexibilidad.

Una vez definido el concepto de recurso, establecidas las condiciones que debe cumplir para generar rentas por encima de lo normal de modo sostenido y presentados los mecanismos generadores de dichas condiciones, vamos a analizar los diferentes tipos de recursos que conforman la dotación de una organización.

Figura 2.2.- Características de un recurso para ser fuente de ventaja competitiva.



2.2.3.- Tipos de recursos.

Un repaso de la literatura de Recursos y Capacidades nos permite encontrar diversas clasificaciones de los primeros. En este subapartado, se hace un repaso por algunas de las más importantes tratando de destacar las peculiaridades de cada una de ellas. El objetivo es establecer una clasificación de síntesis que sea de utilidad para los fines de esta investigación.

Al revisar las diferentes tipologías se observa que todas ellas pueden clasificarse en dos categorías, aquellas que clasifican los recursos en función de sus cualidades y características –algunos de ellos se corresponden con factores explicativos del valor, la escasez o la inimitabilidad de un recurso– y otras, más descriptivas, cuyo criterio de clasificación es la propia naturaleza y utilidad del recurso.

2.2.3.1.-Criterios cualitativos.

Un primer criterio de clasificación de los recursos es su *valor estratégico*, que nos lleva a distinguir dos grandes categorías: los *estratégicos* y los *complementarios*. Los primeros, son centrales para la empresa, en ellos basa su competitividad (Amit y Shoemaker, 1993; Christensen, 1987; Wernerfelt, 1984). Suelen ser recursos para los que no existe mercado y si existe es muy imperfecto (Barney, 1986c).

Los segundos, tal y como su nombre indica, complementan a los de carácter estratégico, facilitando su apalancamiento y la maximización de las rentas generadas (Wernerfelt, 1989). Para estos generalmente sí existe mercado (Christensen, 1987).

Un segundo criterio se refiere a la *titularidad y grado de control* que se ejerce sobre el recurso o sobre el poseedor del mismo. Podemos distinguir tres clases: *activos*,

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

habilidades y habilidades relacionales (Aaker, 1989; Christensen, 1987 y Hall, 1992 y 1993). Los activos son recursos poseídos por la empresa y de los que tiene plena disposición. Por otra parte, las habilidades pertenecen y son controladas por las personas, por tanto el grado de discrecionalidad con que la organización puede disponer de ellos depende de la voluntad de los individuos y de la influencia o el poder que los directivos de la empresa ejercen sobre los propietarios de los mismos. Finalmente están las habilidades relacionales que surgen de relaciones estables de intercambio entre la empresa y otras organizaciones. En este caso la compañía tiene acceso y control limitados ya que la habilidad implica a otros más allá de sus límites. Se trata de recursos que requieren relaciones e inversiones muy específicas. La discrecionalidad con la que pueden ser utilizados es limitada, ya que en las decisiones hay que tener en cuenta los intereses del resto de participantes en la relación. La distinción de recursos según este criterio, es importante ya que los mecanismos de control y de apropiación de rentas difieren de unos a otros.

Otro modo de clasificar los recursos es en función de su grado de *tangibilidad*. Los intangibles se caracterizan por ser invisibles y estar basados en el conocimiento (Itami y Roehl, 1987) que puede ser de carácter tácito o explícito –información– (Fernández y Suárez, 1996). Dentro de esta categoría de recursos podemos diferenciar aquellos que son susceptibles de protección legal como derechos de propiedad intelectual, patentes, marcas, secretos comerciales, bases de datos –en general pueden ser catalogados como activos que pueden ser segregados de la empresa– y aquellos que no lo son como las habilidades, el conocimiento y la experiencia de los empleados y directivos o la cultura de la organización (Hall, 1993)–no existen instrumentos legales para protegerlos y algunos como la cultura no tienen una entidad propia separada de la de la organización–. Las habilidades relacionales tampoco son susceptibles de protección legal –nos referimos a redes externas dirigidas a aprovechar el saber hacer de proveedores o distribuidores– (Hall, 1992). En contrapartida estos recursos, gracias a su invisibilidad y

especialmente cuando tienen un alto componente de conocimiento tácito, son difíciles de imitar ya que están protegidos por la ambigüedad causal (Reed y De Fillippi, 1990).

Los recursos también pueden ser catalogados en función de su *capacidad productiva*. Wernerfelt (1989), utilizando este criterio, señala tres categorías: fijos – equipos, activos financieros; tienen claramente limitada su capacidad–, identificativos – reputación, marca; las posibilidades de explotación sólo están limitadas por las oportunidades que ofrece el mercado–, y organizativos –cultura; capacidad ilimitada incluso en el largo plazo–.

2.2.3.2.- Criterios descriptivos.

En este punto presentaremos, de forma sintética, las clasificaciones de diversos autores para proseguir analizando con mayor detalle alguno de ellos.

Los primeros en ofrecer una tipología de recursos son Hofer y Schendel (1978), que sugieren cinco categorías: físicos, humanos, tecnológicos, reputacionales y organizativos.

Por su parte Grant (1991), inspirándose en el trabajo anterior presenta una clasificación con seis tipos de recursos que son los siguientes: financieros, humanos, técnicos –patentes, secretos comerciales–, reputación –marcas, fama de dar buen servicio al cliente–, organizativos e información¹¹.

¹¹ La aportación de la clasificación es que, mientras las de otros autores como Aaker (1989), no hacen separación clara entre las habilidades –que residen en los individuos y para la empresa son un recurso– y las capacidades, la de Grant (1991), además de dejar clara la distinción entre habilidad y capacidad, incluye como recurso la información.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Así mismo, Barney (1991, 1992, 1995; 1997) presenta cuatro clases de recursos, los financieros, los físicos –equipos, tecnología, etc.–, humanos –mano de obra, equipos directivos y la experiencia que atesoran– y organizativos¹² –cultura, clima organizativo¹³, reputación, “marco administrativo”–.

Si atendemos a las aportaciones de Castanias y Helfat (1991, 1992), nos presentan un modelo con cuatro recursos, a saber: dinero, trabajo, directivos y activos tangibles. Destacan la importancia de los recursos directivos en la medida que organizan el resto y habilitan a la empresa para crear valor. Señalan tres tipos de habilidades directivas en función del grado de especificidad de las mismas, y las denominan específicas, de la industria y genéricas. Su distinción es relevante porque el control de la empresa sobre las mismas y la distribución de las rentas que generan son diferentes.

¹² Barney (1991; 1992; 1995; 1997) engloba en la categoría de *recursos organizativos* no sólo la cultura, el clima que informa las relaciones espontáneas en el seno de la empresa o su reputación, también incluye los procesos de gestión y los mecanismos de coordinación y control –el “marco administrativo” en palabras de Penrose (Barney, 1997: 144)–. Este trabajo considera que esta clasificación de recursos no es adecuada ya que dificulta la distinción entre los conceptos de recurso y capacidad. Por tanto se considerará que los procesos y mecanismos de gestión, coordinación y control son *facilitadores* (el concepto se definirá más adelante, en el apartado 2.4.1 de este mismo capítulo) o variables de diseño organizativo. Por otra parte se entenderá por *recursos organizativos*: la cultura, la reputación, el clima laboral, así como todo recurso de carácter intangible desarrollado en el seno de la organización como consecuencia del desempeño de su actividad.

Los recursos organizativos, al igual que los facilitadores, permiten el despliegue coordinado de recursos o la mejor explotación de los mismos, sin embargo, mientras los primeros tienen la consideración de “stock” disponible por la empresa –por eso merecen la consideración de recurso–, los segundos no.

¹³ Aunque autores como Denison (1996) planean la necesidad de identificar e integrar los conceptos de cultura y clima organizativo, sin embargo este trabajo opta por su diferenciación. Tal y como señala Vélaz (1999) aunque hacen referencia a fenómenos muy cercanos y similares, no son idénticos. La **cultura** hace referencia a “un modelo de presunciones básicas –inventadas descubiertas o desarrolladas al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser ensañadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, 1988: 25-26); y está compuesta por un conjunto de valores y creencias compartidos que se expresan a través de un conjunto de símbolos, normas, ritos y ceremonias. Por su parte el **clima organizativo** es un término de carácter descriptivo que hace referencia al modo en el que los individuos perciben las características del ámbito de trabajo y a cómo las valoran; dichas percepciones influyen en el comportamiento de los empleados.

Finalmente tenemos un grupo de autores que destacan la importancia del conocimiento como uno de los recursos con mayor potencial de generación de rentas, dentro de esta categoría se distingue entre el conocimiento tácito –pertenece a personas o grupos de personas– y explícito o información –se trata de un activo que pertenece a la organización– (Hill y Deeds, 1996; Itami y Roehl 1987; Kogut y Zander, 1992; Zander y Kogut, 1995).

Las clasificaciones presentadas y sus correspondencias quedan reflejadas en la tabla 2.1. A partir de las aportaciones anteriores, este trabajo presenta una tipología de síntesis cuyo objetivo es recoger de forma ordenada los recursos de una empresa, y que será utilizada con posterioridad para clasificar las dotaciones de las organizaciones objeto de estudio.

Tabla 2.1.- Tipos de recursos

Hofer y Schendel (1978)	Grant (1991)	Barney (1991, 1992, 1995)	Castanias y Helfat (1991; 1992)	Hill y Deeds (1996); Kogut y Zander (1992); Zander y Kogut (1995)	Eriksen (1996)
Físicos	Financieros	Financieros	Dinero		Financieros
Tecnológicos	Técnicos	Físicos	Activos tangibles		Físicos
	Humanos	Humanos	Trabajo		Tecnológicos
Gerenciales			Humanos		
Información				Conocimiento	Organizativos
Organizativos	Organizativos	Organizativos			
Reputacionales	Reputacionales				

Así pues, en este trabajo consideraremos cinco categorías de recursos: la primera de ellas son los *financieros*, la segunda se corresponde con los *activos físicos*: recursos tangibles de los que la empresa puede disponer. Incluye los equipos en los que se está embebida la tecnología de producción. La tercera serían los *tecnológicos*, que engloba todos aquellos conocimientos que habilitan a la empresa para desarrollar procesos – tecnología de proceso– o para diseñar productos –tecnología de producto–. Una cuarta categoría son los *recursos humanos* y dentro de ellos distinguimos, por su

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

importancia para la consecución de ventaja competitiva, a los directivos. Incluyen tanto las aptitudes –conocimiento, saber hacer y experiencia– como las actitudes hacia la consecución de los objetivos de la empresa, la identificación con los mismos y la adaptación al cambio. La quinta categoría recoge los denominados recursos *organizativos*, de carácter intangible y cuya titularidad reside en la empresa y no en las personas que la conforman. Se incluyen, entre otros: las relaciones con proveedores, clientes competidores y otras instituciones; conocimientos específicos del entorno y del sector; la cultura; la reputación; las marcas; patentes y secretos comerciales.

Una vez que se ha establecido el criterio de clasificación de los recursos que se va a utilizar en este trabajo, se dedican los próximos párrafos a comentar las peculiaridades e importancia (como fuente de ventaja competitiva) de algunos de ellos.

En primer lugar se consideran los *recursos humanos*, en tanto que se trata de una de las categorías que mayor atención ha recibido desde el mundo académico. Se destaca su potencial para actuar como elemento distintivo (Barney y Wright, 1998; Kamoche, 1996; Lado y Wilson, 1994; Pfeffer, 1994; Wright et al., 1994) y ser fuente de heterogeneidad intrasectorial, debido a sus características idiosincrásicas (Sarig, 1988; Titman, 1984 y Titman y Wessels, 1988).

Su importancia como generadores de ventaja competitiva se debe a las características que lo hacen escaso e inimitable, esto es, su especificidad, dependencia histórica, ambigüedad causal y complementariedad. La escasez del recurso depende, en gran medida, del grado de especificidad¹⁴ (Becker, 1975), que a su vez determina el proceso de adquisición –de “no mercado”–. En la medida en que las personas poseen o

¹⁴ El grado de especificidad de los recursos humanos puede medirse, de modo aproximado, analizando si su transferencia implica pérdida de valor (Becker, 1975).

adquieren habilidades específicas, además de ser escasas, serán más difíciles de imitar o transferir (Wright et al., 1994). Otras consecuencias derivadas son que, al incrementarse el valor del recurso su precio también se incrementa –costes salariales– y se desarrollan mecanismos para asegurar su control –contratos de trabajo fijos que reducen la discrecionalidad de la empresa para ajustar la cuantía del recurso– (Salas, 1996). Igualmente, el proceso de adquisición –interno– y los mecanismos utilizados por la empresa para asegurarse su disposición –contratos de trabajo fijos– dificultarán la imitación pero también provocarán inercias.

Otro factor que explica la importancia de los *recursos humanos* es que en las personas reside una parte importante del *conocimiento y las habilidades* que la empresa necesita para competir. Si dicho conocimiento es tácito y no articulable será difícil de imitar debido a su imperfecta transferibilidad (Dosi y Marengo, 1992; Dosi, Giannetti y Toninelli, 1992). Además se da la circunstancia de que, en ocasiones, es difícil distinguir qué parte del mismo pertenece a los individuos y qué parte está enraizado en la organización, con lo que se genera ambigüedad causal (Burt, 1992). En este punto tienen especial interés la clasificación del conocimiento y las habilidades que aporta Leonard-Barton (1995) cuando distingue tres categorías que denomina: a) Público o científico; b) Específico del sector; c) Específico de la empresa. Es pertinente destacar que esta categorización separa el conocimiento en función de su grado de codificación, su transferibilidad y su pertenencia al ámbito individual, organizativo o social.

Volviendo a los recursos humanos, otra característica es que estos suelen trabajar en interacción con otros recursos –humanos, técnicos, financieros, etc.– estableciéndose relaciones de complementariedad que incrementan el grado de complejidad social y dificultan la imitación o la sustitución (Barney, 1992; Reed y DeFillippi, 1990; Wright y McMahan, 1992).

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Dentro de esta categoría merecen mención aparte los recursos *gerenciales o directivos* (Fiol, 1991). Son los conocimientos, habilidades y valores de las personas que ocupan puestos de dirección, los que facilitan el diseño de la visión, su comunicación a los miembros de la empresa y el despliegue de los medios necesarios para su consecución (Westley y Mintzberg, 1989). Por tanto, su importancia radica en el hecho de que son los directivos quienes deciden qué recursos acumular y cómo adquirirlos, mejorarlos, protegerlos, desplegarlos y renovarlos (Castanias y Helfat, 1991), tratando de entablar una relación beneficiosa con el entorno (Hambrick y Mason, 1984) y estableciendo compromisos que encaminen a la empresa por una senda de éxito (Ghemawat, 1991). El grado de especificidad de este tipo de recurso varía en un rango que va desde las habilidades genéricas hasta las específicas de la empresa, pasando por las de la industria. En función del tipo de recurso directivo, el tipo de renta generada y el modo de apropiación difiere. Las habilidades específicas a nivel de empresa generan cuasi-rentas apropiables por la firma, mientras que las genéricas producen rentas ricardianas apropiables por el directivo (Castanias y Helfat, 1991, 1992; Lado Boyd y Wright, 1992).

Por su parte, los *recursos tecnológicos* tienen un componente de conocimiento elevado, lo que implica una serie de peculiaridades que también hacen de él una importante fuente de diferencias intraindustria (Helfat, 1994). Respecto a su capacidad productiva es casi ilimitada, excepto cuando está materializada en equipos y máquinas. Igualmente, al tratarse de un activo de conocimiento, se caracteriza por conservarse y mejorarse con el uso (Dosi et al., 1992). En cuanto a su durabilidad es variable pero siempre limitada, es por ello que, siguiendo la dinámica Schumpeteriana de la competencia, el Enfoque de Recursos y Capacidades ha adoptado una perspectiva dinámica que centra la atención en el desarrollo continuado de nuevos conocimientos tecnológicos (Dosi, et al., 1992).

Llegados a este punto es interesante diferenciar los diversos tipos de tecnología que pueden componer la dotación de una empresa. Así, podemos distinguir entre tecnología de producto y de proceso; de carácter básico o aplicado; fruto de una innovación radical o incremental consecuencia de la mejora continua. Esta clasificación cobra sentido por el hecho de que las cualidades que adornan cada una de estas categorías de tecnología son diferentes, así como sus mecanismos de protección contra la imitación y la apropiación de las rentas que generan (Helfat, 1994; 1997). De este modo podemos crear un continuo con dos extremos, en uno de ellos están los recursos de tecnología aplicada, fruto de la mejora incremental y en el otro encontramos la tecnología básica, fruto de la innovación radical.

El primero de ellos se origina a partir de procesos organizativos específicos y se caracteriza, igualmente, por un alto grado de especificidad. Esto determina tanto la naturaleza de las barreras contra la imitación como la dinámica de apropiación de las rentas (Williamson, 1985) –genera cuasi-rentas apropiables por la empresa (Alchian y Demsetz, 1972; Klein et al., 1978)–. Asimismo, estos procesos de generación de tecnología se desarrollan a través del trabajo en equipo y la interacción de gran número de individuos, lo que provoca ambigüedad causal. Este tipo de recursos son clave para explicar la diferencias intraindustria (Pavitt et al., 1989; Scott y Pascoe, 1984) en sectores no intensivos en innovación tecnológica de carácter radical (Helfat, 1994). Una segunda fuente de especificidad de la tecnología proviene de su uso, cuando se aplica sobre algún tipo de activo específico (Conner, 1991; Helfat, 1994; Rumelt, 1984), siendo las consecuencias, en términos de inimitabilidad y apropiabilidad de rentas, similares.

Por contra, los recursos tecnológicos relacionados con el conocimiento científico básico, fruto de la innovación radical, tienen un bajo grado de especificidad, son flexibles y aplicables a gran variedad de usos. Para protegerlos de la imitación es necesario recurrir a mecanismos legales como las patentes o el Copyright, y las rentas

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

que generan son de monopolio –limitado a la duración y efectividad de los mecanismos legales– (Levin et al., 1987; Nelson y Rosenberg, 1999).

En lo referente a la transferibilidad de la tecnología, ésta depende de su grado de especificidad y de la proporción de conocimiento tácito que la conforma. Cuando es específica y basada en conocimiento tácito es difícilmente transferible. Esto tiene dos consecuencias: en primer lugar, las empresas con este tipo de recursos sólo tienen la opción de explotarlos internamente para obtener rentas –no pueden comercializarlos en el mercado –(Teece, 1980; 1987). Segundo, la financiación de los mismos se debe realizar con activos propios, ya que los mercados no asumen el riesgo de financiarlos (Helfat, 1997).

Igualmente, la tecnología, en la medida en que está integrada por conocimiento, produce importantes economías de alcance (Henderson y Cockburn, 1996; Scott y Pascoe, 1987; Patel y Pavitt, 1997; Teece, 1980), es decir, que el desarrollo de nueva tecnología suele estar relacionado con la dotación existente. Por tanto las tecnologías de la empresa dependen de las poseídas en el pasado, “*path dependence*”, (Nelson, 1991). Esto es así por dos motivos, debido a la racionalidad limitada (Simon, 1978a; b) y porque el conocimiento, tal y como señalan Cohen y Levinthal (1990), se acumula de forma estratificada. Esta peculiaridad de la tecnología tiene una consecuencia positiva, ya que actúa como barrera a la imitación, pero también es fuente de rigideces (Dougherty, 1992; Leonard-Barton, 1992).

Así pues el desarrollo de este tipo de recursos genera una paradoja. Por un lado, es necesaria cierta continuidad para desarrollar, de manera incremental, las tecnologías que ya se poseen (Winter, 1995), pero sin renunciar a la innovación de carácter radical, que proporcionará a la empresa la flexibilidad requerida para afrontar cambios drásticos. Una solución a dicha paradoja es ofrecida por Nonaka y Takeuchi (1995) con su

“organización hipertexto” que articula de forma paralela procesos de innovación adecuados para el desarrollo de ambos tipos de recursos tecnológicos.

Por otra parte, cabe señalar que la no existencia de mercado en el que adquirir recursos tecnológicos de carácter estratégico y la dependencia de la senda elegida –de la dotación de conocimientos tecnológicos que ya se dominan–, ponen de relieve el carácter crítico de las decisiones directivas referidas a la elección de activos tecnológicos y el modo de acceder a ellos –desarrollo en el interior de la empresa, en cooperación con otras organizaciones, adquisición en el mercado y posterior adaptación– (Dierickx y Cool, 1989).

Finalmente, cabe señalar que la posesión de recursos tecnológicos valiosos, escasos e inimitables, es condición necesaria pero no suficiente para la obtención de rentas extraordinarias. La generación de dichas rentas suele requerir que la empresa también controle un conjunto de activos complementarios que permitan su explotación. En la medida que este tipo de recursos sean específicos y estén íntimamente relacionados con el principal, mayor será la capacidad de la empresa para apropiarse de las rentas generadas (Teece, 1987).

Una tercera categoría a la que este trabajo presta especial atención son los denominados *recursos organizativos*. Una descripción detallada de este tipo de recursos podemos encontrarla en los trabajos de Barney (1992) y Hall (1992; 1993). En ellos se detalla, por un lado, un conjunto de activos no ligados a las personas –derechos de propiedad intelectual, marcas, patentes, diseños registrados, Copyright, contratos y bases de datos– y que se pueden proteger a través de mecanismos legales. Por otro, se describen recursos ligados al conjunto de personas que conforman la organización –reputación, confianza, relaciones y cultura–, su grado de complejidad es mayor, pero son difícilmente defendibles a través de mecanismos legales.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Se trata de una categoría de recursos que, por sus características distintivas, resultan una importante fuente de ventaja competitiva (Coyne, 1986; Itami y Roehl, 1987). Su valor reside en que habilitan a la organización que los posee para concebir e implementar determinadas estrategias (Barney, 1992; Hamel y Prahalad, 1993; Bettis y Prahalad, 1995; Prahalad y Bettis, 1986; Thomas y McDaniel, 1990). Algunos ejemplos concretos son la confianza (Barney y Hansen, 1994) –que permite a la empresa hacer transacciones para las que no existen mecanismos de gobierno adecuados–, el denominado “clima organizativo” (Hansen y Wernerfelt, 1989) –que ayuda a la empresa a seleccionar estrategias con entornos económicos favorables y explica gran parte del rendimiento de la empresa– o la reputación (Cool, Dierickx y Jemison, 1989).

Estos recursos se distinguen por su capacidad productiva casi ilimitada. Respecto a la durabilidad, es variable, en unos casos está limitada al término de la protección legal, como las patentes, mientras que otros son de gran duración como la cultura (Hall, 1992, Barney, 1992). Una peculiaridad distintiva es su flexibilidad y especificidad simultáneas (Eriksen, 1996). Por ejemplo, las marcas o la reputación son específicas e idiosincrásicas, pudiendo ser aplicadas a una gran variedad de usos.

Así pues, todos los activos pertenecientes a esta categoría se caracterizan por su alto grado de especificidad y por ser de difícil, cuando no imposible, adquisición en el mercado. En consecuencia, son escasos, lo cual facilita no sólo la explotación de los mismos, también la apropiación, por parte de la empresa, de las rentas, de carácter paretiano que generan.

Igualmente, se trata de recursos que surgen de la interacción de un grupo de personas, por lo que el grado de complejidad social es elevado, especialmente en el caso de la cultura, la reputación o los denominados recursos relacionales. Esta peculiaridad, junto con un alto componente de conocimiento tácito, dificulta su transferibilidad y actúa

como barrera a la imitación (Barney, 1992; Hall, 1993).

Sin embargo, no es éste el único obstáculo contra la duplicación, igualmente se trata de recursos sujetos a la actuación de una serie de personas (Hambrick y Mason, 1984; Tichy y Devanna, 1986; Zucker, 1987) y circunstancias históricas únicas y difícilmente repetibles, por tanto generan importantes dependencias históricas. Este es el caso de recursos como la reputación o la cultura. Asimismo, dado su carácter invisible (Itami y Roehl, 1987), provocan ambigüedad causal.

Mención aparte merece la cuestión de la sustituibilidad. Efectivamente, resulta factible que los competidores desarrollen recursos organizativos con idénticas repercusiones estratégicas, si nos referimos a su dimensión cognitiva –habilita a la organización poseedora para concebir una estrategia–, sin embargo, difícilmente podrán sustituir las facetas social y emocional –vitales para la implementación de la estrategia– debido a su complejidad y sutilidad (Smircich, 1983; Barney, 1992).

Para finalizar este apartado sintetizamos en la *tabla 2.2* lo expuesto hasta ahora. Como puede observarse, los diferentes recursos que conforman la dotación de una empresa pueden ser clasificados en función de una serie de criterios indicativos de su valor, su grado de escasez y la dificultad que entraña su imitación o sustitución. Estas cualidades, tal y como se ha descrito en las páginas anteriores, explican la potencialidad de cada uno de ellos para generar ventaja competitiva sostenible. Cabe señalar que las relaciones que se muestran en esta tabla son de carácter genérico, basadas en lo expuesto en la literatura especializada. Por tanto, es necesario remarcar que cada recurso debe ser categorizado y valorado individualmente y para cada industria, ya que algunos –por ejemplo tecnología de producto– que son específicos o de “no-mercado” en una industria, son de mercado y genéricos en otra.

Tabla 2.2.- Tipos de recurso y características esperadas

Propiedades RECURSOS	VALOR			ESCASEZ		INIMITABILIDAD					
	Capacidad productiva	Durabilidad	Flexibilidad	Adquisición	Especificidad	Transferibilidad			Ambigüedad causal	Dependencia histórica	Deseconomías aceleración temporal
						Complejidad social	Complejidad	Asimetrías información			
Financieros	fija	alta	alta	mercado	bajo	baja	baja	baja	baja	baja	baja
Act. Físicos	fija	variable	baja	mdo-no mdo	variable	variable	variable-baja	media-baja	baja	media	media
Equipos											
Tecnología	ilimitada	media-baja	f ^{on} especificidad	mdo-no mdo	variable	variable	baja	baja	media-baja	baja	baja
RR HH	fija cp	media-baja	función	mdo-no mdo	variable	variable				alta-media	
Gerenciales	ilimitada lp		especificidad	f ^{on} especificidad		f ^{on} especificidad	alta	alta	alta	f ^{on} contratos	media-alta
Organizativo											
Información	ilimitada	baja	f ^{on} especificidad	mdo-no mdo	variable	variable	baja	media-alta	media-alta	alta	alta
Cultura	fija cp	alta	alta	no mercado	alto	alta	alta	alta	alta	alta	alta
Reputación	ilimitada	media-alta	alta	no mercado	alto	alta	alta	alta	media-alta	alta	alta
Marcas	ilimitada	media-alta	media-alta	no mercado	alto	baja	baja	alta	media-alta	alta	alta
Patente	limitada	media-baja	f ^{on} especificidad	no mercado	alto	baja	baja	media	media-alta	media	media-alta
Relaciones	ilimitada	alta	alta	no mercado	alto	muy alta	alta	alta	alta	alta	alta
Secretos Comerciales	limitada	media-baja	f ^{on} especificidad	no mercado	alto	baja	baja	alta	alta	media	media-alta

Fte.- Elaboración propia a partir de Eriksen (1996).

Una vez que se ha definido el concepto de recurso, se ha establecido una clasificación y se han definido las cualidades distintivas de cada categoría, se dedican los siguientes apartados a realizar un análisis similar para el concepto de capacidad.

2.3.- Capacidades: concepto, tipología y requisitos para generar ventaja competitiva.

Vamos a dedicar este apartado a definir el concepto de capacidad, sus características distintivas, los requisitos que debe cumplir para ser fuente de ventaja competitiva y las diversas tipologías que podemos encontrar en la literatura.

2.3.1.- Concepto.

La aproximación al concepto de capacidad a través de la literatura especializada, nos presenta un panorama confuso¹⁵ en el que, en ocasiones, se da distinto significado a

¹⁵ En esta línea de trabajo podemos encontrar gran variedad de vocablos: McKelvey (1982) utiliza el término “competencia”; Hamel y Prahalad (1993), Henderson y Cockburn (1994), Prahalad y Hamel (1990), “competencia nuclear”; Stalk et al., (1992), Ulrich y Lake (1990), “capacidades”; Leonard-Barton (1992), “capacidades clave”; Teece Pisano y Shuen (1997) “capacidades dinámicas”. En este trabajo coincidimos con Grant (1995) al señalar que la distinción entre competencia y capacidad es puramente semántica, por ello se utiliza generalmente el término *capacidad* y se hace referencia a otros vocablos para referirnos a alguna categoría específica, con características diferenciadas (ej. capacidades dinámicas).

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

un mismo significado mientras en otras, bajo un mismo vocablo, se abarcan realidades distintas que deben ser diferenciadas¹⁶.

El objetivo de este subapartado es presentar una definición de síntesis que recoja todos los aspectos relevantes que caracterizan a las capacidades. Para ello se apoya en algunas de las conceptualizaciones más significativas que aparecen en la literatura, estableciendo equivalencias entre los diversos términos utilizados y destacando los aspectos diferenciales de cada uno de ellos.

La primera referencia la encontramos en la obra de Selznick (1957) que acuña la expresión *competencia distintiva* para referirse a las habilidades de la empresa para ejecutar la estrategia elegida. La define como un patrón de toma de decisiones y trabajo que posibilita que la organización ejecute las políticas deseadas. Forman parte de la identidad de la organización y surgen de la interacción entre el sistema humano y técnico.

¹⁶ Encontramos un conjunto de autores que realizan sus estudios sobre empresas diversificadas o multinacionales y que diferencian el concepto de capacidad, competencia y competencia clave, en función del nivel con el que se identifique -funcional, unidad estratégica de negocio, corporativo- (Javidan, 1998). Este trabajo considera que esta diferenciación no es operativa para empresas con un único negocio, por tanto no se realiza tal distinción y se usa el concepto de capacidad y competencia de forma indistinta. Igualmente, debemos señalar que, tras la revisión de la literatura, no observamos diferencias significativas entre el concepto, características y elementos componentes de la capacidad (nivel funcional) y de la competencia (nivel corporativo). Por otro lado, existe un conjunto de trabajos (Petts, 1997; Post, 1997) que consideran la competencia como un componente -inobservable para el cliente- de la capacidad, identificando la primera con el conocimiento, las habilidades y valores de los individuos. En este trabajo, tal y como se muestra en párrafos anteriores, son catalogados como recursos. Así pues, se considera plenamente justificada la no diferenciación entre capacidad y competencia.

Por su parte, Andrews (1971) utiliza el concepto *competencias distintivas* para describir las cosas que la organización hace particularmente bien. Hofer y Schendel (1978) las describen como las habilidades organizativas y recursos que determinan las armas competitivas de la empresa que le permiten ocupar una posición competitiva única. Junto con ellos, Ansoff (1965) aboga por la importancia de analizar dichas competencias durante el proceso de formulación de la estrategia. De estos autores destaca el hecho de que ligan el concepto a la aplicación de unos recursos al aprovechamiento de una oportunidad del entorno que va a permitir a la empresa diferenciarse del resto. En la misma línea Vasconcellos (1988) habla de factores clave de éxito, entendidos como áreas de actividad que se deben desempeñar especialmente bien.

Otros académicos como Cyert y March (1963) afirman que la organización construye conocimiento y capacidades alrededor de las tareas recurrentes que desarrolla. Este concepto de capacidad, influye de forma notoria en el de *rutinas organizativas* de Nelson y Winter (1982) con el que se refieren a “*los patrones predecibles de comportamiento de la empresa*” (p. 14), en ellas se incluye desde los procesos de producción hasta los de contratación y despido del personal. Dichas rutinas son “*el reflejo del estado del conocimiento en la empresa*” entendido como “*el modo de hacer algo*” (p. 60). En esta definición subyacen varias ideas fundamentales. En primer lugar, la distinción entre conocimiento individual y colectivo, que reside en la organización. En segundo término, la importancia que se concede a la integración de habilidades –de carácter individual– en orden a obtener patrones de acción repetitivos que son ejecutados de forma automática ante determinadas situaciones. En la misma línea, Morgan (1986) concibe la capacidad como un patrón de acción organizativo que surge por la necesidad de adaptar la estructura de la organización a la estrategia y al entorno.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Si nos adentramos en los trabajos de los autores encuadrados en el Enfoque de Recursos y Capacidades¹⁷, podemos obtener una definición más completa, que tiene en cuenta todos los aspectos del concepto y que es deudora de las aportaciones referenciadas en párrafos anteriores.

Dosi et al., (1990) y Teece (1988), definen las competencias como un conjunto diferenciado de habilidades tecnológicas, activos complementarios y rutinas organizativas que proveen la base para las capacidades competitivas de la empresa en uno o más negocios.

Contemporáneamente, Aaker (1989) habla de *habilidades* y las define como “*algo que la empresa hace mejor que sus competidores*” (p.91). Este concepto entronca con las aportaciones de Andrews (1971) y se caracteriza porque no permite una distinción clara entre las habilidades –que pertenecen a los individuos y forman parte de la dotación de recursos de la empresa– y las capacidades.

Por su parte , Reed y De Fillippi (1990) desarrollan el concepto competencia distintiva, relacionándolo con la ventaja competitiva de la empresa y con la ambigüedad causal (Lippman y Rumelt, 1982). Igualmente se caracterizan por tener un importante componente de conocimiento tácito (Polanyi, 1967) y de recursos de carácter específico (Williamson, 1985).

¹⁷ En este subapartado se tratan las aportaciones de aquellos autores que hacen una distinción explícita entre el concepto de recurso y el de capacidad. Debe tenerse en cuenta que trabajos como los de Barney (1991) o Daft (1983), encuadran bajo el concepto de recurso todos los activos, capacidades, procesos, atributos de la empresa, etc., controlados por ésta y que facilitan la concepción e implementación de estrategias que incrementan la eficiencia y eficacia de la organización. Por tanto identifican recursos con fortalezas, sin ninguna distinción adicional. No obstante hay que señalar que el esfuerzo de estos trabajos se centra en la descripción y análisis de las condiciones que debe cumplir un recurso para ser fuente de ventaja competitiva, constituyendo éstas el conjunto de aportaciones clave que se han incorporado en esta investigación.

Un salto cualitativo importante se produce a partir de la obra de Prahalad y Hamel publicada en el año 1990. Su definición recoge las aportaciones de Nelson y Winter y es la piedra angular sobre la que se asienta el enfoque de la empresa basado en las capacidades. Utilizan el concepto *competencia nuclear* “... entendida como un conocimiento colectivo de la organización referido al modo de combinar las habilidades de producción, las tecnologías, la organización del trabajo y la creación de valor” (p.82). Son fruto del aprendizaje colectivo e implican a varios niveles de personas (Prahalad y Hamel, 1990). Podemos resaltar tres elementos clave de esta conceptualización de las capacidades, el carácter colectivo, el conocimiento y el aprendizaje y la coordinación e integración de habilidades y tecnologías. No obstante, no se deslindan de forma clara algunos recursos –habilidades directivas– de las capacidades propiamente dichas.

Por su parte, Teece, Pisano y Shuen (1990), recogiendo las aportaciones de la definición anterior y las realizadas por Hayes y Wheelwright (1984) y por Teece (1988), describen las capacidades como “...un conjunto de habilidades diferenciadas, activos complementarios y rutinas que proveen la base para las capacidades competitivas de la empresa y una ventaja sostenible en una actividad particular” (p. 28).

Estas dos aportaciones conforman la base del denominado enfoque orientado a capacidades. Dado su carácter omniabarcante, los trabajos posteriores, tal y como se verá, se orientan a señalar y desarrollar alguno de los aspectos clave ya presentados.

Así, encontramos un conjunto de autores que definen la capacidad como un conjunto de recursos orientados a la realización de una actividad. Dicho de otro modo, es aquello que se hace especialmente bien como resultado del trabajo conjunto de un grupo o vector de recursos (Amit y Shoemaker, 1993; Barney, 1996; Collis, 1991; Grant, 1991; Hamel, 1994; Olivier, 1997). Es interesante destacar dos ideas que subyacen en esta

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

línea de trabajo. Por un lado, la capacidad entendida como un equipo de individuos –con sus habilidades, actitudes y valores– y activos integrados y coordinados (Eriksen, 1996; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Por otro, la orientación de éstos al desempeño de una actividad y la consecución de un fin. (Black y Boal, 1994, 1997; Sánchez y Heene, 1997). Dicha selección de objetivos dependerá de la existencia de un conjunto de valores y cogniciones comunes acerca de la evolución de los mercados y de las futuras interacciones entre tecnologías y el resto de factores organizativos (Bogner y Thomas, 1994). De estos trabajos se deriva que la capacidad requiere tres condiciones: organización, propósito y deseo de logro de objetivos.

En línea con las aportaciones de Nelson y Winter (1982) –su concepto de rutinas– y de Prahalad y Hamel (1990), encontramos un conjunto de aportaciones que entienden que las capacidades residen en los procesos de interacción, cooperación y coordinación (Barney, 1986a, 1992; Henderson y Cockburn, 1994; Dosi y Marengo, 1992; Leonard-Barton, 1992; Sanchez, Heene y Thomas, 1996a) que cristalizan en patrones de acción de carácter repetitivo que permiten a la empresa desplegar sus recursos para ofrecer productos y servicios al mercado (Stalk, Evans y Shulman, 1992). En palabras de Doz (1997):

“Son procesos rutinarios subyacentes que facilitan la combinación de habilidades, sistemas, activos y valores, y que cristalizan en patrones de acción predecibles y en un alto rendimiento que proporciona ventaja competitiva sobre las empresas competidoras y funcionalidades de alto valor para los clientes” (p. 55)

El carácter colectivo, sistemático y organizativo de las capacidades, es un elemento destacado en el trabajo de Collis (1994), que las concibe como *“un conjunto de rutinas socialmente complejas que determinan la eficiencia con la que la empresa*

transforma físicamente inputs en outputs” (p. 145) o el rediseño de los procesos clave en todos los niveles de la cadena de valor (Kaplan y Murdock, 1991). En el mismo sentido, Teece, Pisano y Shuen (1997) señalan la imposibilidad de replicar las capacidades utilizando un sistema de precios como mecanismo de coordinación; por contra, requieren de patrones de comportamiento y aprendizaje diferentes a los mecanismos de mercado.

Finalmente, encontramos una línea de investigación que centra la atención sobre el papel del conocimiento de los individuos como parte esencial de la capacidad y en el de carácter colectivo que se genera a partir de la repetición de los patrones de acción. Igualmente se analizan los procesos de renovación del mismo a través del aprendizaje. Aquí se integran las aportaciones de Marengo (1992), Hill y Deeds (1996), Kogut y Zander (1992), Langlois (1992) y Zander y Kogut (1995).

A partir de las definiciones expuestas en párrafos anteriores, podemos extraer un conjunto de características distintivas del concepto **capacidad**:

1. Su carácter colectivo –implican a un grupo de personas–. Pertenecen a la organización, definen su identidad.
2. Son resultado de la integración y coordinación sistemática de un conjunto de recursos –financieros, físicos, tecnológicos, humanos y organizativos–.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

3. En ellas están embebidas un conjunto de rutinas organizativas¹⁸ que cristalizan en un sistema de patrones de comportamiento y procesos de análisis-decisión-acción.
4. Indican el estado del conocimiento colectivo de la organización.
5. Implican la transformación de inputs en outputs.
6. Reflejan las prioridades y objetivos de la empresa¹⁹.
7. Aunque su valor está sujeto a los cambios en el mercado y en las prioridades de la organización, en condiciones de estabilidad no se desgastan con el uso; es más, se enriquecen a medida que se utilizan.

Establecido el concepto de capacidad y sus características distintivas, este trabajo analiza las condiciones que se deben cumplir para que ésta sea fuente de ventaja competitiva sostenible.

¹⁸ Dado el paralelismo entre el concepto de *rutina organizativa* y algunas definiciones de *capacidad*, la distinción entre ambos es difusa y, de hecho, autores como Grant (1995) los identifican. Sin embargo este trabajo considera que el concepto de rutina organizativa se asemeja más al de proceso (productivo o de información-decisión). Éstos pueden estar o no formalizados y constituyen un modo de economizar recursos dedicados a la toma de decisiones (Fernández,, 1993). Aunque algunas capacidades pueden estar integradas por una sola rutina (en este caso se produciría una equivalencia entre ambos conceptos), habitualmente una capacidad esta integrada por un conjunto de rutinas interdependientes.

¹⁹ También reflejan las cogniciones y aspiraciones de los grupos de poder: directivos, propietarios, ...

2.3.2.- Condiciones que debe cumplir una capacidad para ser fuente de ventaja competitiva.

Aunque similares al caso de los recursos, las condiciones para la obtención de ventaja competitiva tienen una importancia relativa diferente, ya que hablamos de conceptos distintos con características particulares.

Convenimos que una capacidad, cuando es valiosa, escasa, inimitable e insustituible, es fuente de ventaja competitiva. En lo referente al **valor**, varía en la medida en que se satisfacen las necesidades específicas de un grupo de clientes o permite el acceso a una amplia variedad de mercados o la creación de otros nuevos (Hamel, 1994; Hamel y Prahalad, 1993; 1994; Javidan, 1988; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Por tanto, la valía es función del grado de correspondencia entre las actividades que son factor clave de éxito y las que permiten desempeñar la capacidad en cuestión (Mosakowski y McKelvey, 1997). Así mismo, se explica por la bondad del ajuste entre los recursos integrados y coordinados (Ashkenas, 1995).

Siendo el valor una cuestión de grado, es necesario analizar qué parámetros permiten delimitarlo. El primero de ellos es el potencial productivo, que se relaciona con las economías de escala y de alcance generadas por la acumulación y combinación de recursos que implica la capacidad, y por su aplicabilidad a diferentes productos y mercados (Chandler, 1990; 1994; Teece, 1980).

Lo anterior nos lleva a introducir la cuestión de la *movilidad* –a través de la réplica en el seno de la organización–, que permite la aplicación de la capacidad a diferentes situaciones y usos. Se trata de una de las cualidades que mejor explican su valor (Bartlett y Goshal, 1992; Chandler, 1990; Hamel y Prahalad, 1993; 1994; Haspeslagh y Jemison, 1991). No obstante, hay que señalar que una capacidad –por su condición sistémica– es difícil de replicar. En este sentido, cuanto mayor sea el

INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.

componente de conocimiento tácito y más complejas las interacciones entre los recursos que la integran, menor es su grado de replicabilidad (Grant, 1991).

El tercer parámetro es la *durabilidad*. En el caso de las capacidades, se trata de un concepto dinámico ya que depende de que la organización modifique los patrones de coordinación y el despliegue de recursos a medida que se producen cambios en el mercado (Sanchez y Heene, 1996). La existencia de estos procesos de readaptación y renovación determinan que las capacidades sean más resistentes que los recursos a los cambios (Itami y Roehl, 1987).

Finalmente, el valor se explica por el grado de *rigidez*²⁰. Las capacidades pueden llegar a convertirse en barreras al cambio que restan valor (Leonard-Barton, 1992). En función de la cantidad de recursos acumulados para su generación y de la complejidad de las interacciones entre éstos, resulta difícil realizar cambios para adaptarla a nuevos usos o prescindir de ella.

La **unicidad**²¹ o la **escasez**, es la segunda condición que debe cumplir una capacidad para ser fuente de ventaja competitiva. Por su propia naturaleza, no podemos encontrar dos idénticas, aunque estén orientadas a un mismo fin, ya que se desarrollan en el interior de la organización, y por tanto son específicas –en el sentido organizativo del término– (Fernández, 1995; Teece, Pisano y Shuen, 1990; 1994; 1997). Igualmente, en la

²⁰ Aunque el trabajo utiliza el término *flexibilidad* y se refiere al *grado de flexibilidad* de recursos y de capacidades, en este caso se ha optado por utilizar su antónimo en orden a facilitar la lectura y comprensión de la argumentación que se expresa en el párrafo.

²¹ Aunque Barney (1991) señala la unicidad como una de las condiciones para la generación de ventaja competitiva, este trabajo coincide con Barney (1986c; 1989), Wernerfelt (1984) y Conner (1991) en poner el énfasis en la **escasez** como condición suficiente, en el sentido de que el número de empresas que poseen el recurso o la capacidad, debe ser inferior al necesario para alcanzar la competencia perfecta. Así pues, la escasez es una cuestión de grado dependiente de la industria (Mosakowski y McKelvey, 1997).

medida en que están integradas por un conjunto de recursos coespecializados (Teece, 1986b), tienen una utilidad para la empresa que las posee, superior a la que podrían tener para cualquier otra.

Sin embargo, es necesario establecer ciertas acotaciones en la relación entre escasez y especificidad —especialmente la de carácter organizativo—. La primera sólo es relevante si el beneficio percibido es realmente único. Por tanto, puede haber capacidades específicas pero no escasas, en el sentido de que la utilidad generada es común en la industria (Mosakowski, y McKelvey, 1997).

Del mismo modo, las capacidades se van a caracterizar por la **dificultad** para su **imitación**, debido a su condición sistémica (Barney, 1995; Hamel, 1994; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Winter, 1987; Zander y Kogut, 1995) y al hecho de que se desarrollan en el interior de la empresa (Rumelt, 1984). Tal y como señalan Prahalad y Hamel (1990), son inimitables por ser fruto de una compleja armonización de tecnologías y habilidades. Para un competidor puede ser sencillo adquirir alguno de los recursos que componen la capacidad, pero no lo será duplicar los patrones de integración y coordinación (Fernández, 1995).

De lo dicho en el párrafo anterior se deduce que la *complejidad*, consecuencia de la interconexión e interacción —en el seno de una capacidad— de un conjunto de recursos y patrones de acción, es la barrera a la imitación más importante que ofrecen las capacidades (Dierickx y Cool, 1989; Reed y De Fillippi, 1990; Winter, 1995; Zander y Kogut, 1995). Asimismo, es importante remarcar la idea de que ésta no sólo depende de los recursos componentes —en función de su grado de codificabilidad, especificidad, etc.—, sino también del número y tipo de nexos entre ellos (Mc Cafferty y Van Wijk, 1985).

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

En lo referente al *grado de codificabilidad* (Reed y De Filippi, 1990), hay que señalar que las capacidades, en la medida que se componen de procesos generados a través de la repetición –haciendo o viendo hacer–, tienen un importante componente de conocimiento tácito (Polanyi, 1967). En la medida que esto es así, la *ambigüedad causal* es mayor –tal y como veremos en párrafos posteriores– y la movilidad menor.

Igualmente, la complejidad suele ir de la mano de la *especificidad* de los recursos que integran la capacidad (Fernández y Suárez, 1996). “*La generación de complejos sistemas de interacción entre recursos suele ir acompañada de una creciente adaptación a la organización donde se han desarrollado*” (p. 75). Por tanto, el carácter sistémico de la capacidad²², no sólo dificulta la imitación, también mejora el valor de la dotación de recursos de la empresa gracias a la coespecialización de los mismos (Teece, 1986b). Igualmente, los patrones de actuación –es decir la capacidad en sí misma– son específicos (Williamson, 1975, Klein et al., 1978) en la medida en que son más útiles para la empresa que los ha creado que para ninguna otra.

Lo anterior tiene su vertiente negativa. En la medida en que las capacidades están formadas por un conjunto de recursos coespecializados generan dependencias (Rumelt, 1984) que merman la capacidad de adaptación de la empresa –su flexibilidad– (Dosi, 1982). Dado que el desarrollo de nuevos procesos puede mejorar o destruir el valor de los recursos de la organización (Tushman y Anderson, 1986), encontramos que aquellos que son de carácter complementario pueden definir, de manera importante, la senda de evolución de la firma. Esto ocurre especialmente cuando se trata de recursos susceptibles de mejora a través de la innovación incremental (Mitchell, 1989).

Otro factor que determina el grado de imitabilidad es la *ambigüedad causal* (Lippman y Rumelt, 1982). Viene provocada en gran parte por la complejidad. Aunque el término ya fue explicado para el caso de los recursos, es necesario realizar una serie de acotaciones cuando se aplica a las capacidades. Se deben distinguir dos clases que denominaremos *externa* e *interna*. La primera se refiere a la dificultad que tienen los competidores para establecer relaciones causales entre acciones y resultados. Ésta se debe a su desconocimiento de los patrones de coordinación e integración que conforman la capacidad y a lo intrincado de los nexos entre recursos. Igualmente se ve reforzada cuando el proceso de generación de la capacidad se ha conformado a lo largo de la vida de la empresa, a través de una sucesión de pequeñas decisiones (Barney, 1995).

La complejidad de carácter *interno*, también afecta a los integrantes de la organización (Barney, 1991). Se produce cuando la capacidad tiene un importante componente de conocimiento tácito y se genera haciendo o viendo hacer (Reed y De Fillippi, 1990). Esta clase de *ambigüedad causal* es un arma de doble filo, por un lado impide la imitación, pero por otro, dificulta la movilidad, el mantenimiento y la mejora, afectando negativamente al valor de la capacidad. En palabras de Collins (1994), este tipo de *ambigüedad causal* contiene las semilla de su propia destrucción, ya que con toda probabilidad, una capacidad con estas características acabará siendo un elemento obstaculizador del cambio y generador de rigideces (Leonard-Barton, 1992).

Finalmente, otra característica que dificulta la imitación y la movilidad de las capacidades es la *dependencia de un sistema* (Winter, 1987; Zander y Kogut, 1995), de otro modo, en la medida en que estas están embebidas en un grupo coordinado de

²² Entendidas como un conjunto de recursos complementarios, interdependientes y coespecializados (Chi, 1994), cuyo valor de uso conjunto es mayor que el sumatorio del valor de sus componentes considerados de forma individual.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

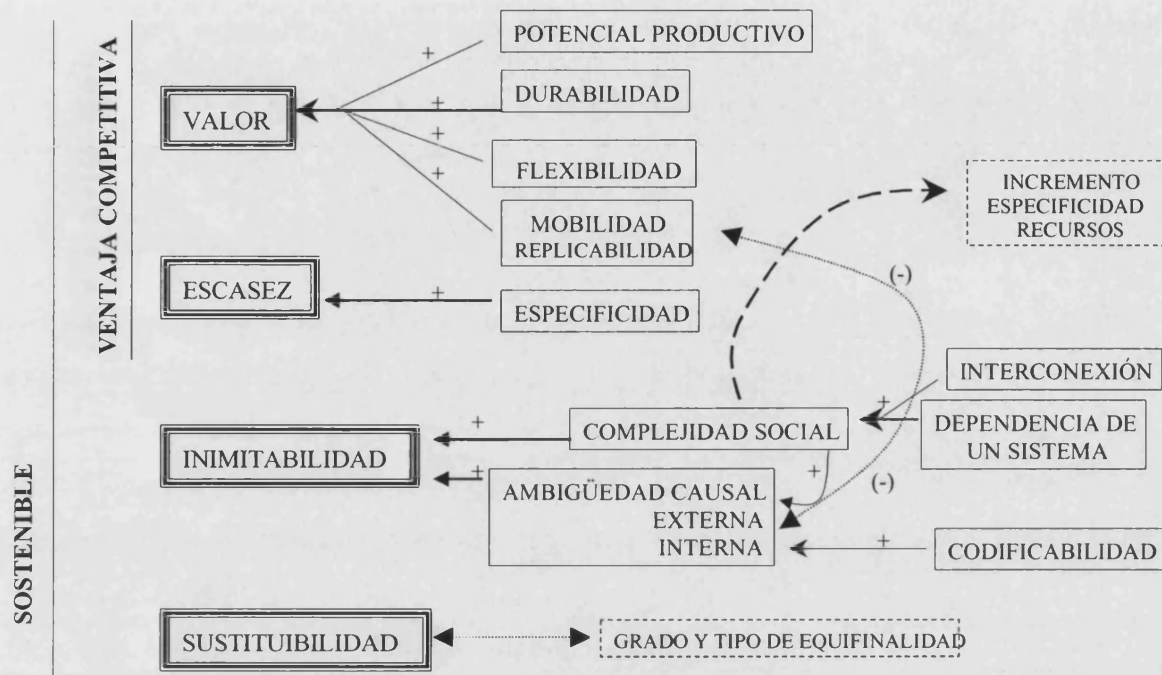
personas a través de una estructura, unos procesos y un conjunto de principios y valores compartidos (Fernández, 1995; Eriksen y Mikkelsen, 1996).

Finalmente debemos tratar la cuestión de la sustitución o emulación. Decimos que dos capacidades son equivalentes cuando dan respuesta a la misma funcionalidad (Barney, 1991). El grado de sustituibilidad, es función de la habilidad de los competidores para obtener la misma ventaja a través de combinaciones alternativas o de un conjunto de recursos diferentes. Por su condición de sistemas, las capacidades poseen la propiedad de la equifinalidad²³. Si acertamos a diferenciar entre la función hacia la que está orientada la capacidad y la estructura de la misma (Gresov y Drazin, 1997) – entendida como los patrones de relación entre recursos–, llegamos a la conclusión de que dos organizaciones pueden ser igualmente buenas en el desempeño de una actividad a través de capacidades diferentes. Lo dicho implica que, en términos de capacidades, la dinámica de la competencia –en el sentido Schumpeteriano del término– se desarrolla preferentemente vía sustitución.

Definido el concepto de capacidad y las características que la convierten en fuente de ventaja competitiva sostenible, vamos a analizar qué tipos de capacidades pueden configurar una organización.

²³ *“Un sistema puede alcanzar un mismo estado final partiendo de condiciones iniciales diferentes y siguiendo distintos caminos”* (Katz y Kahn, 1978: p. 30).

Fig. 2.3.- Características de una capacidad para originar ventaja competitiva



2.3.3.- Tipos de capacidad.

El objetivo de este subapartado es presentar algunas de las tipologías de capacidades más relevantes en la literatura. La finalidad es proponer un conjunto de herramientas conceptuales que permitan distinguir diversas clases y establecer en qué categorías se va a centrar este trabajo de investigación.

Lo primero que se debe destacar es que las capacidades, al igual que los recursos, están jerarquizadas (Collins, 1991; Teece et al., 1994; Fernández y Suárez, 1996; Grant, 1995). Igualmente, hay que reseñar que las características distintivas de las categorías y grupos son heterogéneas. Por ambos motivos, es pertinente su separación por grupos y categorías.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Una primera aproximación a la literatura permite observar cierta variedad de criterios como el valor, el nivel organizativo en el que reside la capacidad, su utilidad y aplicación, los elementos que la componen o el tiempo.

Uno de los patrones de clasificación más extendidos es el **valor estratégico**. Según este criterio podemos distinguir dos categorías básicas:

La primera de ellas se corresponde con las denominadas *clave* (Leonard-Barton, 1991) o *estratégicas* (Teece et al., 1994) –se trata de aquellas que generan la ventaja competitiva de la firma–. Son escasas y difíciles de imitar o sustituir, se desarrollan en el seno de la organización y son fruto de una sucesión de decisiones –tomadas a lo largo de la vida de la empresa–. Suelen tener un importante componente de conocimiento tácito y de recursos específicos²⁴. Se corresponden con los factores clave de éxito de la estrategia competitiva de la empresa y tienen un alto valor percibido por los consumidores (Prahalad y Hamel, 1990). Así mismo, se caracterizan por dar acceso a una amplia variedad de mercados (Post, 1997).

Dentro de la categoría de las capacidades clave o estratégicas podemos distinguir dos subcategorías. Por un lado, aquellas que Long y Vickers-Koch (1995) denominan “*críticas*” y que se corresponden con capacidades que sustentan la ventaja competitiva actual, y por otro, tenemos las llamadas “*cutting edge*” que se desarrollan con vistas a competir con ventaja en el futuro.

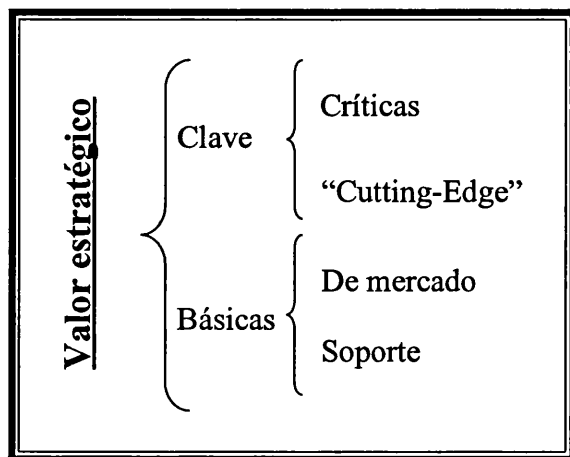
El segundo conjunto de capacidades, según este criterio, no ofrece ventaja competitiva alguna, ya que son poseídas por todos los participantes en la industria, sin embargo, son imprescindibles para permanecer en el mercado. Se las denomina

²⁴ Nos referimos aquí tanto a la especificidad de carácter organizativo como a la de uso o mercado.

"básicas" y algunos autores diferencian aquellas que están orientadas al mercado de las que permiten el funcionamiento interno de la organización a las que denominan "soporte" (Long y Vickers-Koch, 1995) –ver figura 2.4–.

Un segundo criterio de clasificación es el **nivel organizativo en el que reside la capacidad**. Se basa en los trabajos de Prahalad y Hamel (1990) y Hamel y Prahalad (1994b) que se enmarcan en el estudio de empresas multinacionales y diversificadas. Distingue tres categorías, la primera de las cuales se denomina *capacidad* – "*capabilities*"–. Define un conjunto de rutinas y procesos que resultan de la combinación de los recursos de la empresa. Tienen correspondencia con una determinada función compuesta por un conjunto de actividades orientadas a transformar un input en un output (Javidan, 1998).

Fig. 2.4.- Las capacidades según su valor estratégico



En una segunda categoría encontramos las *competencias* – "*competencies*"– surgen de la integración coordinada de las anteriores, este grupo de autores la sitúa al nivel de la unidad estratégica de negocio (Hamel y Prahalad, 1994b; Stalk, et al., 1992). Así pues, fruto de la combinación de capacidades de marketing, I+D, producción, etc.,

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

esa unidad estratégica es especialmente buena diseñando y lanzando nuevos productos, atendiendo a clientes con necesidades específicas o entrando primero en mercados emergentes de alto riesgo.

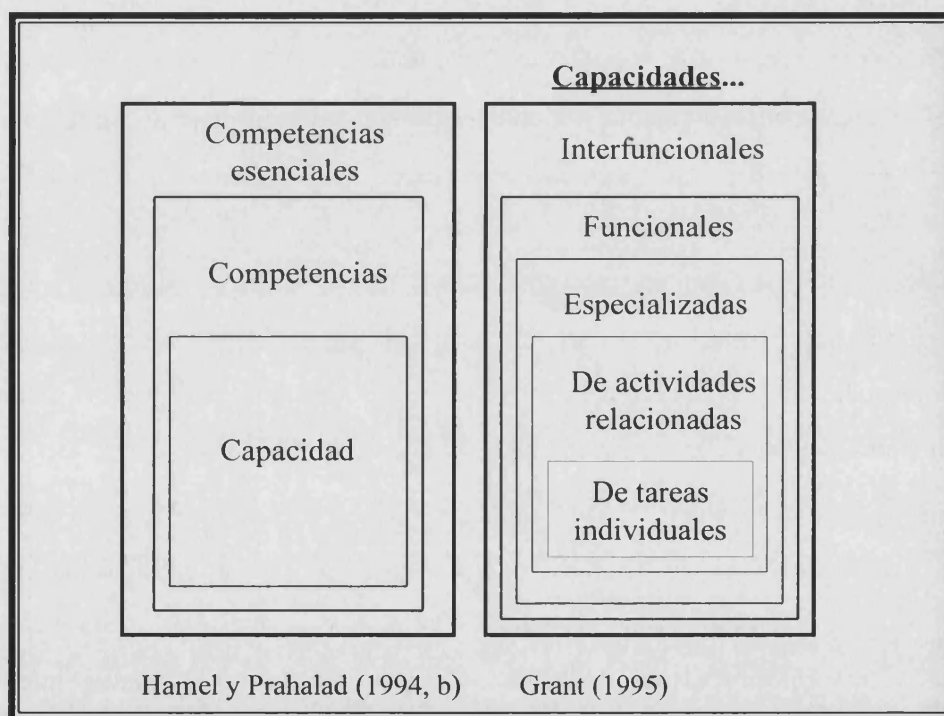
Finalmente encontramos las denominadas *competencias esenciales* –“*core competencies*”–. Se trata de un conjunto de cualificaciones y tecnologías que permiten a la firma ofrecer determinados beneficios a sus clientes. Se sitúan a nivel corporativo y resultan del apalancamiento y la armonización de las competencias que residen en las unidades estratégicas de negocio (Javidan, 1998). Este tipo de capacidades cumplen tres condiciones: alto valor percibido por los clientes –que captan el beneficio generado por la competencia y no ésta en sí misma–, diferenciación de los competidores –difícil de imitar– y extensibilidad –aplicable a diferentes productos– (Post, 1997). Tal y como puede observarse, dichas características son similares a las de las capacidades clave definidas según el criterio anterior.

Respecto a esta tipología cabe señalar que, si bien puede resultar de utilidad para la gestión en base a competencias de grandes empresas multinacionales y diversificadas, resulta confusa en la diferenciación de los distintos conceptos –especialmente los de capacidad y competencia– (Javidan, 1998) y de dudosa aplicabilidad para empresas no diversificadas.

Otra clasificación de carácter jerárquico es la que aporta Grant (1995). Este autor señala que en las organizaciones más complejas, las capacidades están articuladas a través de una jerarquía, de tal modo que las del escalafón superior se forman a partir de la integración de aquellas que conforman los niveles inferiores.

Según este criterio se pueden distinguir hasta cinco niveles de capacidades –ver figura 2.5–, que de menor a mayor rango son: capacidades *relacionadas con tareas* concretas; *especializadas* –relativas a procesos o rutinas de trabajo–; capacidades de *actividades relacionadas* –hacen referencia a conocimientos, habilidades y rutinas interdependientes que permiten el desarrollo de una capacidad–; *funcionales* –capacidades de marketing, I+D, fabricación, etc.–; *interfuncionales* –desarrollo de producto, orientación al cliente–.

Fig. 2.5.- Las capacidades según el nivel organizativo



**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

puesto o papel, y por tanto deben ser catalogadas como recursos. Algo semejante ocurre con las “capacidades especializadas”, y en algunos casos con las “de actividades relacionadas”, que describen habilidades y rutinas.

En segundo lugar, y tal y como reconoce el propio Grant (1995), no es cierta la afirmación de que las capacidades de mayor rango (las interfuncionales, por ejemplo) se desarrollen por la mera agregación de las de categoría inferior, sino más bien, de la combinación ajustada y el despliegue de recursos y procesos embebidos en las capacidades de nivel inferior.

Otro patrón de clasificación es el del **elemento crítico**, que permite distinguir dos tipos de capacidad, en función del componente clave para generar ventaja competitiva. Así, en primer lugar, encontramos las *capacidades basadas en recursos* (Lado et al., 1992; Hall, 1994) que pueden ser activos de carácter tangible o intangible, o bien habilidades que residen en los individuos. De su posesión o dominio se deriva la capacidad que permite a la empresa obtener rendimientos superiores a los de la competencia (Oster, 1990). Dentro de esta categoría podemos distinguir dos subcategorías que se corresponden con sendos criterios.

Atendiendo a los mecanismos que protegen de la imitación a los recursos componentes encontramos las capacidades *regulatorias* –resultan de la posesión de un recurso protegido mediante mecanismos legales como la propiedad intelectual, las patentes, contratos, etc.– y las *posicionales* –que se derivan de decisiones tomadas en el pasado y que permiten disfrutar de reputación o de una estructura de la cadena de valor que permite tener costes bajos–. Este segundo tipo de capacidad será valioso en función del grado de dificultad que tenga para los competidores alcanzar dicha posición.

En función de las características de los recursos críticos que integran la capacidad

podemos distinguir las que denominaremos *funcionales* –se apoyan en la combinación de habilidades y tecnología– y *culturales* –incorpora como elementos importantes los hábitos, actitudes, creencias y valores de los individuos– (Hall, 1994). Esta última merece ser destacada por su potencial para dar soporte a determinados enfoques estratégicos (Alberts, 1989) y por cumplir las tres características necesarias para ser fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1986a).

En segundo lugar, encontramos las denominadas *capacidades directivas o de enfoque estratégico* (Collis, 1994; Lado et al., 1992). Los directivos de la empresa –en tanto que grupo de interés– tienen una visión y un enfoque estratégico para la organización, fruto de sus valores, preferencias y cogniciones. Estamos ante una capacidad cuyo componente principal son las habilidades²⁵ directivas que, combinadas y coordinadas adecuadamente, dan lugar a un conjunto de rutinas organizativas cruciales para enfocar la empresa hacia el desarrollo de nuevas capacidades de transformación y la adquisición anticipada de recursos claves (Barney, 1986c).

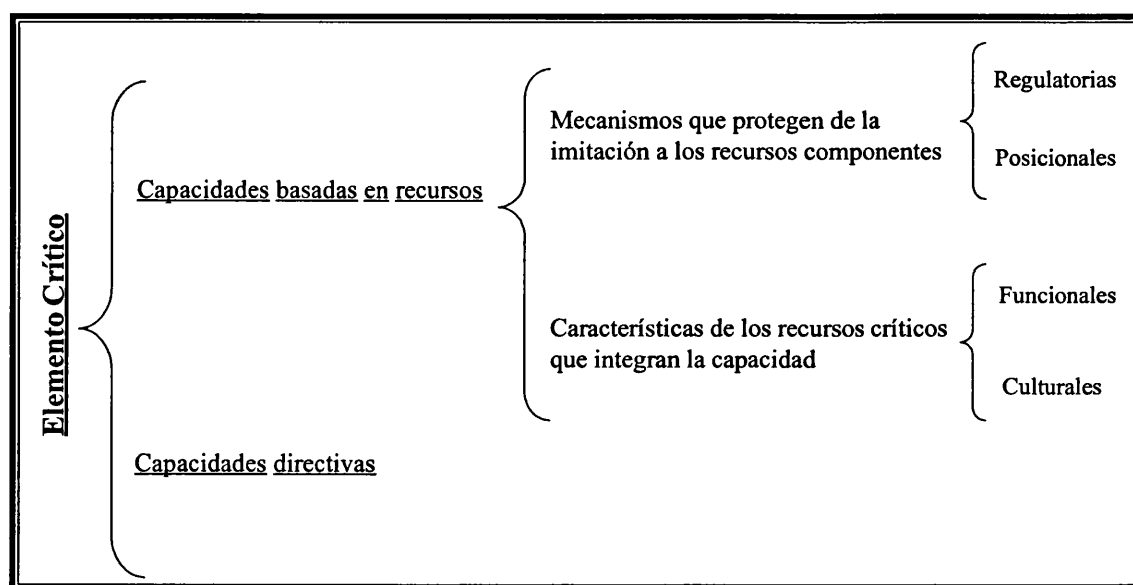
Tal y como puede observarse, esta clasificación hace referencia a los recursos clave, sus características distintivas y los mecanismos que permiten protegerlos de la imitación, de tal modo que la unidad de análisis es el recurso en vez la capacidad. Por tanto, se trata más de un estudio de los “ingredientes” que de una verdadera clasificación de las capacidades.

²⁵ Debemos señalar la diferencia entre las habilidades directivas, descritas por Mintzberg (1973; 1994) o por Katz (1974) y que residen en el ámbito de lo individual, de las capacidades, de carácter colectivo. Las segundas surgen de la combinación y coordinación de las primeras. Este paso de la esfera de lo individual al ámbito colectivo choca con un obstáculo importante cual es el fuerte componente tácito de las habilidades directivas y especialmente la de anticipación. Por tanto, es necesaria una fase de socialización y explicitación del conocimiento (Kim, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka y Konno, 1998). En esta transición son de ayuda el uso de herramientas de análisis estratégico como el método de los escenarios, que permiten engastar las habilidades individuales en rutinas organizativas.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Por otra parte, esta clasificación mueve a la confusión, especialmente cuando se refiere a las capacidades directivas o de enfoque estratégico. Tal y como se han definido, hacen referencia a los conocimientos, las habilidades, la experiencia, los valores y las actitudes de los directivos, un recurso valioso a disposición de la empresa. Por tanto, es fundamental remarcar que sólo cuando estos recursos están integrados, combinados e imbricados en una rutina organizativa (orientada por ejemplo, a analizar y determinar en qué mercados va a penetrar la empresa) podemos hablar de *capacidades de dirección o de gestión*.

Fig. 2.6.- Clasificación de las capacidades según su componente crítico



Un tercer criterio de clasificación es el **temporal** que nos permite diferenciar entre capacidades *estáticas* y *dinámicas*.

Las primeras están relacionadas con la “habilidad” de la empresa para ejecutar las actividades clave del negocio. Habitualmente aparecen ligadas a una labor o área funcional de la empresa (Amit y Shoemaker, 1993; Collis, 1994; Grant, 1995; Stalk et

al., 1992; Treacy y Wiersema, 1993), si bien pueden surgir de la combinación de actividades que se extiende a lo largo de toda la cadena de valor y traspasan los límites de las unidades funcionales.

Las segundas, denominadas *dinámicas* o *metacapacidades*²⁶, están relacionadas con la generación y desarrollo de nuevas capacidades. Son, en definitiva, “habilidades” de la organización para reorganizar sus recursos, adquirir otros y adaptarse continuamente a los cambios del entorno (Collis, 1994; Teece, Pisano y Shuen, 1994; 1997), incrementando su eficiencia y eficacia (Collis, 1991).

Este concepto supone el nacimiento de un nuevo enfoque dentro del Enfoque de Recursos y Capacidades que pone el énfasis en la importancia que tiene desarrollar nuevas capacidades a la vez que se explotan al máximo las existentes (Teece et al., 1990; 1994). El origen de este concepto se encuentra en la distinción que realizan Winter (1987) y más tarde Teece, Pisano y Shuen (1994), entre rutinas estáticas²⁷ y dinámicas, definiendo estas últimas como patrones de comportamiento organizativo relacionados con el aprendizaje y con la adquisición y acumulación de habilidades y recursos orientados a generar nuevas rutinas o procesos y productos. El enfoque de las capacidades dinámicas rompe con los supuestos de Barney (1986), Dierickx y Cool (1989) y Teece (1980) según los cuales, una organización está condicionada de modo cuasi-irreversible por su pasado y da carta de naturaleza a las observaciones de

²⁶ Autores como Klein y Hiscocks (1994), Petts (1997), Turner y Crawford (1994) o Wallin (1997) -entre otros-, utilizan el término “*metacapacidad*” con un significado, aplicación y funcionalidad equivalente al de las capacidades dinámicas.

²⁷ Este trabajo coincide con Teece et al., (1990; 1994) en señalar que las capacidades o rutinas clasificadas como estáticas, no lo son del todo en la medida en que, a base de ser repetidas pueden ser constantemente mejoradas. Esto entronca con el concepto de mejora continua tal y como es entendido por la Gestión de la Calidad Total.

INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.

Ghemawat (1990), según las cuales las organizaciones que fracasan muestran un mayor grado de inercia organizativa, mientras que las que tienen éxito a lo largo del tiempo son capaces de innovar y adaptarse a los cambios procedentes del exterior.

Para concluir este criterio se debe señalar que, aunque algunos autores señalan la *capacidad de aprender a aprender* (Collis, 1994) como una categoría aparte, en este trabajo se considera como una capacidad dinámica más. No obstante, se reconocen las aportaciones del aprendizaje al campo de la estrategia²⁸ y al Enfoque de Recursos y Capacidades.

Finalmente podemos señalar el criterio **funcional**, que consiste en clasificar las capacidades según su aplicación y utilidad a la hora de articular los procesos de transformación que y de agregación de valor.

Este criterio de clasificación aparece íntimamente ligado e influido por el anterior, ya que nos permite diferenciar capacidades orientadas a la producción y prestación de bienes y servicios con eficiencia y eficacia –de carácter estático– y otras orientadas a la adquisición, despliegue y organización de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades –dinámicas–.

Dado que la naturaleza estática o dinámica de una capacidad es una cuestión de grado, vamos a realizar una presentación empezando por aquellas con un carácter

²⁸ Trabajos como los de Nonaka y Takeuchi (1995) o Grant (1996) dan una visión amplia de la importancia del aprendizaje y la gestión del conocimiento en la empresa.

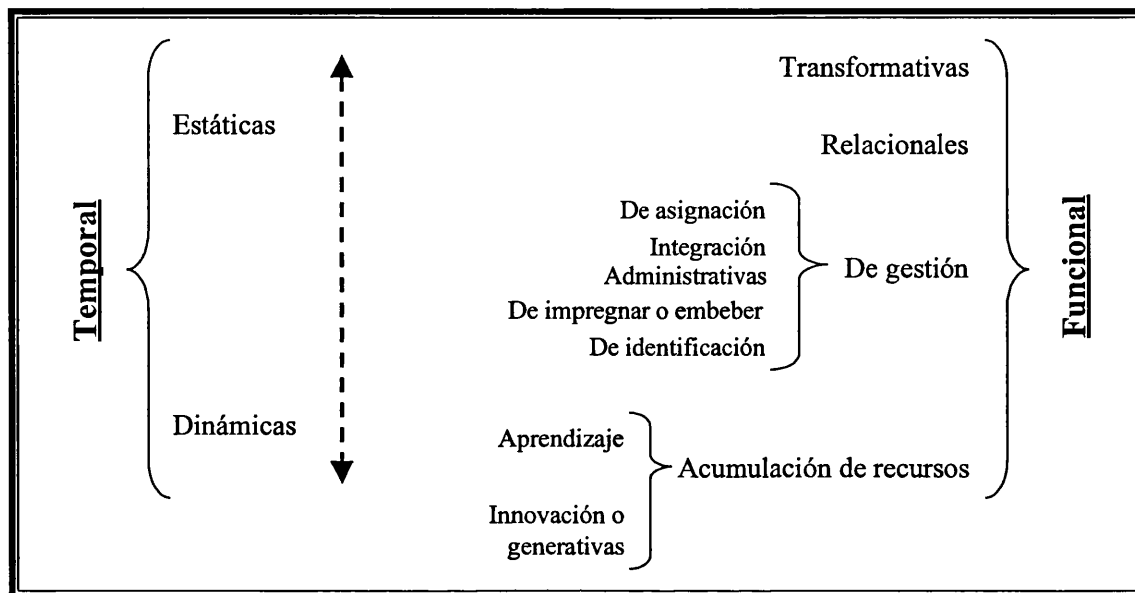
marcadamente estático y finalizando con aquellas netamente dinámicas²⁹ –ver figura 2.7–.

En primer lugar encontramos las denominadas *capacidades transformativas* que permiten a la empresa convertir –de modo ventajoso– un conjunto de “inputs” en uno o varios “outputs” que el cliente necesita para satisfacer sus necesidades (Hall, 1994; Day y Wensley, 1988) –por tanto su función tiene que ver con la creación y traspaso de valor al cliente (Wallin, 1997)–. Surge de la combinación y coordinación adecuada de recursos y de las actividades que se desarrollan a lo largo de la cadena de valor (Lado et al., 1992).

A continuación tenemos las *capacidades relacionales* (Wallin, 1997). Se refieren a aquellas que facilitan, regulan y evalúan las relaciones interactivas con el cliente, la capacidad de escucharle y de hacerle entender las posibilidades de creación de valor de la empresa. Igualmente hacen referencia a las relaciones con los proveedores que posibilitan una transmisión transparente, efectiva y eficiente del valor. Estas capacidades resultan de carácter crítico en aquellos sectores de actividad en los que las empresas dependen, para la realización de sus actividades clave, de un parque de proveedores o de clientes.

²⁹ El orden de presentación no marca una gradación exacta del carácter dinámico o estático de cada capacidad. Por tanto, la secuencia de aparición tiene un carácter orientativo, pudiendo encontrarse varias categorías con un mismo grado de “dinamismo”.

Fig. 2.7.- Clasificación de las capacidades según los criterios temporal y funcional



En tercer lugar encontramos un conjunto de capacidades que pueden denominarse *de gestión o de dirección*. Antes de pasar a su descripción, es importante señalar de nuevo la diferencia entre las habilidades directivas (que merecen la consideración de recursos) y las capacidades de gestión. En el segundo caso nos estamos refiriendo a un conjunto coordinado de rutinas organizativas que pertenecen a la organización y que son desempeñadas por un colectivo. De tal modo que, si bien el valor de la capacidad puede depender en gran medida de los conocimientos, habilidades o experiencia de un directivo, su marcha no implica en ningún caso la desaparición de la misma. Igualmente, este trabajo considera que alguna de las tipologías encontradas en la literatura especializada, hacen un uso extensivo y excesivo del término, confundiéndolo con lo que simplemente son decisiones de la dirección o el contenido de la estrategia.

Dentro de las denominadas capacidades de gestión podemos encontrar las seis siguientes:

La capacidad de asignación (Teece, Rumelt, Dosi y Winter, 1994). Tiene que ver con la pericia de la empresa para decidir qué producir, para quién y a qué precio. Estas decisiones son importantes porque determinan, de forma indirecta, cómo han de ser algunas de las capacidades que presentaremos a continuación.

En segundo lugar se encuentran las capacidades integrativas (Petts, 1997; Wallin, 1997). Tienen que ver con el despliegue efectivo y rápido de los recursos y capacidades de la empresa, tanto dentro como fuera de los límites de ésta. Dicha capacidad depende y se complementa con las denominadas relacionales, ya que la red de conexiones con la base de proveedores y clientes resulta crucial para obtener la información que permite apalancar los recursos y capacidades existentes.

Otra categoría son las denominadas administrativas, de categorización o de reestructuración (Klein y Hiscocks, 1994; Petts, 1997; Teece, Rumelt, Dosi y Winter, 1994). Se trata ya de capacidades con un marcado componente dinámico. Tienen que ver con el talento de la empresa para combinar activos y habilidades a través de estructuras y procesos organizativos que faciliten la eficiencia, la eficacia e incluso la creación de nuevas capacidades a partir de combinaciones novedosas de los recursos que conforman la actual dotación de la empresa. Se trata en definitiva de desarrollar nuevos modos de desempeñar las actividades que permiten llevar valor al cliente.

En cuarto lugar están las denominadas capacidades transaccionales (Teece, Rumelt, Dosi y Winter, 1994). Se trata de un conjunto de rutinas organizativas que permiten establecer cuándo comprar, cuándo producir y si

se hace en solitario o a través de alguna forma de cooperación.

Un quinto tipo de capacidades son las orientadas a impregnar o embeber en la organización (Klein y Hiscocks, 1994; Petts, 1997) los activos, las habilidades y los conocimientos críticos. Se trata de evitar las fugas de dichos recursos —especialmente experiencia y conocimiento—. Dicho proceso de impregnación se observa en la construcción y evolución de las rutinas de trabajo de la empresa. Un modo de conseguirlo es estabilizando las plantillas o documentando los procesos.

La sexta categoría se corresponde con las de identificación (Petts, 1997) de los recursos y capacidades necesarios para competir con ventaja en el futuro. Esta capacidad permite a la empresa anticiparse a la hora de adquirir, a un precio ventajoso, recursos que serán críticos en el futuro (Barney, 1986c). Pero además de identificar, es necesario establecer el modo de adquirir o generar los activos, conocimientos, habilidades, etc., que no se poseen. Esto conecta directamente con el siguiente tipo de capacidad.

Las orientadas a la acumulación de recursos (Verdin y Williamson, 1994). Resultan claves en el proceso de mejora continua de la competitividad de la empresa. Se trata en definitiva, de un conjunto de rutinas organizativas que permiten hacer acopio de recursos críticos, superando las barreras a la adquisición —deseconomías de compresión del tiempo; masa crítica eficiente, ambigüedad causal; complementariedad de los activos—, e integrarlos en la dotación de la empresa bien en una nueva capacidad, bien para complementar y mejorar las existentes. Con este tipo de capacidades están relacionadas, por ejemplo, las políticas de I+D, de captación de conocimiento del exterior —relaciones con universidades, institutos de investigación, etc.—, y los procesos de planificación e implementación de las actividades de formación. Se trata pues de un

tipo de capacidades clave para la renovación constante de la dotación de recursos de la empresa, que permitirá a su vez la creación de nuevas capacidades y por tanto, de novedosas fuentes de ventaja competitiva. Dentro de esta categoría se destacan dos capacidades:

La capacidad de aprendizaje³⁰ (Klein y Hiscocks, 1994; Petts 1997). Nos referimos al proceso de adquisición y construcción de conocimientos y habilidades a través del uso y aplicación de los existentes –economías de aprendizaje–. También se contemplan en el ámbito de esta capacidad cuestiones como la transmisión de conocimiento dentro de los límites de la empresa. Es importante notar que el desarrollo de esta capacidad está relacionado con las denominadas administrativas, ya que su desarrollo se ve favorecido por la creación de nuevos elementos estructurales y procesos organizativos –trabajo en equipo, cambio de los roles directivos, etc.– que facilitan no sólo la acumulación, sino también el apalancamiento de la dotación de conocimiento disponible en la empresa.

Por otro lado está la capacidad de innovación o generativa (Klein y Hiscocks, 1994; Lewis y Gregory, 1996; Petts, 1997; Wallin, 1997). Se trata de la habilidad de la organización para crear productos o servicios con nuevas características que satisfagan mejor las necesidades del cliente. Dicha capacidad debe ser entendida en un sentido amplio, no sólo aplicado a productos o a procesos, también a nuevos métodos de gestión, orientados a trasladar valor al cliente. En definitiva, la esencia de dicha capacidad es la

³⁰ Aunque no es el objeto de estudio prioritario de este trabajo, se cita como categoría aparte para reflejar la importancia que su estudio ha adquirido en la literatura, dando lugar a una prolíja línea de investigación.

combinación creativa de los recursos que conforman la dotación de la empresa, junto con otros de nuevo desarrollo o adquisición.

Analizadas las ventajas y limitaciones de las cinco clasificaciones de capacidades presentadas en este apartado, y dadas las características de las empresas que se analizarán posteriormente, esta investigación propone la utilización de dos criterios: aquél que hace referencia al *valor estratégico*, y que nos permitirá distinguir entre capacidades clave y básicas; y el criterio *funcional* que ayuda a diferenciar entre capacidades *transformativas*, *relacionales*, de *gestión* y de *renovación o acumulación* de recursos.

Hasta ahora se ha expuesto el concepto de capacidad, las condiciones que debe cumplir ésta para ser fuente de ventaja competitiva sostenible y los diferentes tipos de capacidades que podemos observar utilizando diversos criterios. En el punto siguiente vamos a analizar los elementos que posibilitan la formación de una capacidad, ello nos permitirá plantear el objeto de investigación central de este trabajo.

2.4.- Elementos integrantes de una capacidad y sus implicaciones competitivas.

En el apartado anterior hemos definido qué entendemos por capacidad. Para ello hemos elaborado un concepto amplio que sintetiza las diferentes aportaciones que hemos recogido en la revisión de la literatura. A continuación, al igual que se hizo para el caso de los recursos, se han determinado las condiciones que debe cumplir una capacidad para ser fuente de ventaja competitiva. Una vez delimitadas, se han establecido las relaciones –de refuerzo o de compensación– existentes entre dichas condiciones o características. Finalmente se han establecido diferentes tipologías de capacidades recogiendo los criterios más relevantes planteados hasta la fecha en la literatura especializada. Se ha

hecho una revisión crítica de las mismas y se ha establecido con qué criterios se va a trabajar en esta investigación.

En este punto del trabajo vamos a centrar nuestra atención en el estudio de los *elementos que componen una capacidad*. Nuestro primer objetivo será distinguirlos, para ello tomaremos como punto de partida las definiciones de capacidad descritas en el apartado anterior y las referencias que al respecto han realizado autores reputados en el estudio del Enfoque de Recursos y Capacidades.

En segundo lugar, analizaremos cómo repercute cada uno de estos elementos en la potencialidad de las capacidades para generar ventaja competitiva. La distinción de los diferentes elementos que componen una capacidad, nos ayudará a comprender que las empresas pueden obtener ventajas competitivas a partir de diversas fuentes. Así, justificaremos que el origen de la ventaja competitiva puede residir en la posesión–control y explotación de un recurso, o bien puede derivarse del aprovechamiento de una capacidad. En este caso, plantearemos que la ventaja competitiva puede derivarse de la gestión específica de cada uno de los diferentes elementos que integran las capacidades.

Finalmente, una vez planteado que las empresas deben buscar sus ventajas competitivas gestionando de forma específica los diferentes elementos que integran sus capacidades, nos centraremos en un caso de estudio en el que las capacidades son fuente de ventaja competitiva por el modo en que la organización combina e integra sus dotaciones de recursos. De este modo, plantearemos un problema –que constituye la cuestión de investigación principal en este trabajo– propio del diseño de organizaciones, desde el prisma del Enfoque de Recursos y Capacidades.

2.4.1.- Distinción de los elementos que componen una capacidad.

Si se desea plantear una teoría de la competitividad basándose en el concepto de capacidad, es necesario conocer qué elementos la integran, cómo se interrelacionan y cuál es su importancia relativa a la hora de explicar la potencia de dicha capacidad para generar ventaja competitiva. A partir de este análisis se pueden apuntar las acciones que, desde el ámbito de la dirección, se pueden emprender para explotar y conservar las capacidades existentes o para crear otras nuevas.

Si nos atenemos a las aportaciones anteriores al Enfoque de Recursos y Capacidades, tal y como se ha mencionado anteriormente, Selznick (1957) ya entiende que las *competencias distintivas* surgen de la interacción del sistema técnico y humano, y que aquellas cosas que la organización es capaz de hacer especialmente bien, requieren el concurso de las *tecnologías* propiedad de la empresa, y de las *habilidades y actitudes* de las personas que la integran.

Posteriormente, Nelson y Winter (1982), cuando presentan el concepto de *rutinas organizativas*, señalan que éstas se fundamentan en la *integración* adecuada de las *habilidades y conocimientos* que la empresa posee y controla. Así pues, encontramos que junto al conocimiento, estos autores añaden de forma explícita la necesidad de establecer mecanismos de coordinación e integración de los mismos.

Si atendemos a las aportaciones de los trabajos que se integran dentro del Enfoque de Recursos y Capacidades, podemos encontrar un alto grado de consenso entre los diversos autores a la hora de desgranar los elementos que integran una capacidad. Así Prahalad y Hamel (1990) señalan tres elementos como los componentes de una

capacidad: las *habilidades de producción*, las *tecnologías* y la *organización del trabajo*. Igualmente señalan la necesidad de combinar estos elementos adecuadamente y de orientarlos a un fin. Por tanto, en este trabajo se observan una serie de aportaciones novedosas. En primer lugar, se destaca el carácter *sistémico* de la capacidad y su propiedad de *finalidad*. En segundo término, se señala un componente de carácter organizativo, que concretan en la organización del trabajo y en la necesidad de combinar los elementos arriba señalados.

Sobre la base de los trabajos citados, un conjunto de autores (Amit y Shoemaker, 1993; Barney, 1992; Collis, 1991; Hamel, 1994; Leonard-Barton et al., 1994; Rao, 1994) coinciden en señalar la capacidad como un *vector de recursos* orientados a un fin a través de diferentes *dispositivos* y *patrones* de *coordinación e integración*.

Por su parte, Sanchez y Heene (1996 a; b) son quienes presentan la primera radiografía detallada de las capacidades, que sirve de base a quienes les suceden en la labor de analizar la competencia basada en capacidades y a este trabajo en particular. Su aportación, no sólo permite comprender la composición de las capacidades, también permite entender la dinámica del juego de la competencia entre empresas a través del Enfoque de Recursos y Capacidades en su perspectiva dinámica.

Para Sanchez y Heene³¹, las capacidades se conforman a partir de un conjunto de *recursos, tangibles e intangibles*, coordinados y desplegados a través de un conjunto de *procesos de dirección*³². Dichos procesos se desarrollan a partir de la denominada *lógica*

³¹ En la misma línea se pronuncian Mahoney y Sanchez (1997), cuando afirman que los componentes básicos de las capacidades son tres: *cogniciones, procesos y recursos*.

³² Ellos los denominan *Management Processess*. (Sanchez y Heene, 1996 a;b)

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

estratégica (Sanchez y Heene, 1996a), equivalente, en parte, al “strategic intent” de Hamel (1989). Estos conceptos hacen referencia a la lógica racional que siguen los directivos de la empresa –o cualquier otro grupo de poder dominante– para identificar los factores clave de éxito que permitirán alcanzar los *objetivos estratégicos* de la empresa. A través de la lógica estratégica, Sanchez y Heene dan carta de naturaleza a otro elemento componente de las capacidades: las *cogniciones de los directivos*.

Partiendo del trabajo de Sanchez y Heene (1996a;b), encontramos un conjunto de autores (Chiesa y Barbeschi, 1994; Durand, 1997; Klein y Hiscocks, 1994; Leonard-Barton, 1995; Turner y Crawford, 1994) que debrozan los elementos que componen una capacidad –ver *tabla 2.3*–.

En primer término encontramos los denominados *activos independientes*. Estos pueden ser de carácter tangible o intangible, se caracterizan porque pueden ser adquiridos o transferidos sin necesidad de afectar a los recursos humanos –aptitudes, actitudes, habilidades cognitivas–, es decir, son recursos que pertenecen al sistema técnico de la empresa. Estos activos, pueden ser difícilmente transferibles cuando tienen un alto grado de especificidad –de uso u organizativa–.

En segundo lugar, tenemos los *recursos humanos*, aquí se recogen los conocimientos y la experiencia, así como las habilidades que residen en las personas que integran la empresa. Dentro de esta categoría podemos encuadrar las actitudes individuales. Se trata de recursos que están embebidos en las personas, es decir, que quedan en la esfera de sistema social que es toda empresa.

Tabla 2.3.- Elementos que componen una capacidad

Durand (1997)	Leonard Barton (1995)	Klein y Hiscocks (1994)	Turner y Crawford (1994)	Chiesa y Barbeschi (1994)	Nuestras categorías y definiciones	
"Stand alone assets"	Sistemas físicos y técnicos	Activos de capital	Activos	Recursos	Act financieros Físicos Tecnológicos Patentes Reputación marcas	RECURSOS
Habilidades cognitivas	Conocimiento y habilidades	Recursos Humanos	Habilidades y conocimientos	Habilidades	Habilidades Conocimientos Actitudes	
Cultura	Valores y normas	Cultura	Cultura y valores	Facilitadores	Cultura-valores Visión compartida	FACILITADORES
Procesos y rutinas	Sistemas de Dirección: incentivos y formación	Estructura organizativa	Procesos		Procesos Strmas inf ^{on} Rutinas	
Estructura organizativa			Atributos organizativos		Parámetros diseño estructura	

Respecto a los conocimiento nos es útil recordar las tipologías de Leonard-Barton (1995) –públicos o científicos; específicos del sector; específicos de la empresa– y Winterscheid (1994) –técnicos y de mercado– que nos permitirán distinguir entre el conocimiento que reside en las personas y la información que pertenece al ámbito colectivo y es, por tanto, un activo intangible de carácter organizativo.

En tercer, cuarto y quinto lugar vamos a encontrar elementos de carácter organizativo que vamos a denominar de forma genérica *facilitadores*, porque su función

INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.

es facilitar la correcta interacción y el despliegue coordinado de los recursos antes mencionados³³.

Así tenemos los *procesos*, que son patrones de interacción que facilitan la adquisición, actualización y coordinación de recursos (Leonard-Barton, 1995: p. 23), de ellos debemos destacar los procesos de información-decisión. Dentro de esta categoría podemos encuadrar procesos relacionados con la gestión de los recursos humanos –con especial atención a la formación y al despliegue de los sistemas de incentivos– y que facilitan la adquisición, la mejora, la protección, el despliegue, la coordinación y la integración de las habilidades, conocimientos y experiencia que poseen las personas (Durand, 1997; Turner y Crawford, 1994).

Respecto a la *estructura organizativa*, se incluyen los diferentes parámetros que permiten diseñar puestos y unidades de trabajo. Su importancia radica en que su diseño determina, de modo substancial, el despliegue y la coordinación de la dotación de recursos de la empresa. Autores como Doz (1986), Durand (1997), Henderson y Cockburn (1996) o Wu et al., (1990), insisten en señalar que una estructura adecuada facilita o dificulta la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios, innovar o hacer llegar su capacidad de generar valor añadido a sus clientes.

Finalmente tenemos la *cultura* y los *valores compartidos*. Este elemento constitutivo de las capacidades ha sido destacado en las aportaciones de Barney (1992) y Leonard-Barton (1992; 1995), y posteriormente ha sido recogida por otros autores como Klein y Hiscocks (1994), Turner y Crawford (1994) o más tarde por Durand (1997). Este

³³ El concepto de *facilitador* propuesto en este trabajo de investigación es similar al planteado por Chiesa y Barbeschi (1994), si bien se diferencia en la clara distinción que aquí se realiza entre los facilitadores–variables de diseño organizativo– y los recursos que cumplen funciones de facilitador–cultura o clima organizativo entre otros–.

elemento componente de la capacidad, es quizás el más difícil de gestionar y a la vez el más importante, ya que afecta a las habilidades cognitivas –a la forma que tienen los miembros de una organización de ver y entender la realidad que les rodea– y al despliegue de las habilidades, los conocimientos y la experiencia que residen en las personas y que no pueden ser movilizados y coordinados a través de los procesos o la estructura organizativa.

Tal y como afirman Peters y Waterman (1982), es mucho más efectivo cambiar las costumbres del integrante medio de la empresa, que cambiar las estrategias o las estructuras organizativas. Dicho de otro modo, para operar cambios de gran calado, que requieren la movilización de las voluntades de los integrantes de un ente social, es más eficaz educar que legislar. En términos organizativos debemos decir que se consigue más al actuar sobre las aptitudes y actitudes –en definitiva, educando³⁴– de los miembros de la empresa, que al normalizar y formalizar procesos y comportamientos, este es el único modo de generar compromisos duraderos. Los cambios así operados, no se fundamentan en acciones espectaculares impulsadas por directivos carismáticos, son graduales y requieren tiempo, pero son efectivos y permanentes.

La presente investigación va a tomar esta última clasificación de los elementos componentes de la capacidad, pero con una modificación. Si bien es cierto que una de las funciones de la cultura y los valores compartidos es la coordinación y el despliegue de los recursos de la empresa, no se debe olvidar que se trata también de *recursos organizativos* (Barney, 1992) de carácter intangible que se desarrollan y modifican en un marco institucional determinado. Dicho de otro modo, y tal y como se mostrará en capítulos posteriores, la cultura, los valores compartidos y otros recursos como el clima

³⁴ Este trabajo se refiere al concepto “educación” en sentido amplio, es decir que no se limita a la comunicación de contenidos, sino en habilitar a las personas para hacer más y mejores cosas. Por tanto incluye la transmisión de experiencias, valores y principios.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

laboral o la confianza entre los directivos de una empresa, son consecuencia, en parte, del diseño organizativo elegido por los fundadores o por los directivos. Por tanto, este trabajo considera la cultura, los valores compartidos y el clima laboral como *recursos organizativos que cumplen funciones de facilitador*, mientras que los procesos y la estructura se consideran como facilitadores puros.

De lo dicho hasta ahora podemos extraer la siguiente conclusión:

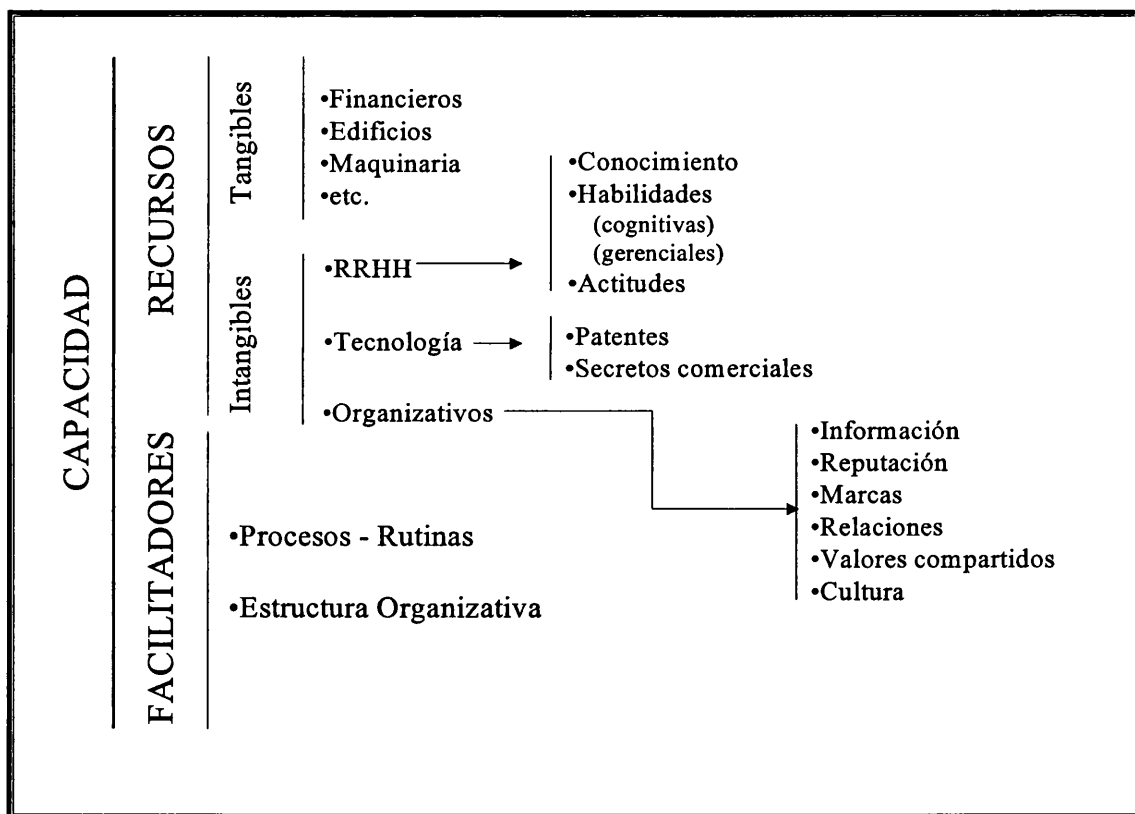
Una organización cuenta con una capacidad cuando dispone de los recursos –tangibles e intangibles– necesarios y de los facilitadores –estructuras, procesos, cultura– adecuados para realizar un despliegue ajustado.

Podemos reflejar gráficamente esta conclusión en la *figura 2.8* que se muestra en la página siguiente.

Una segunda conclusión que se puede inferir es que: si una capacidad, se compone de dos grandes grupos de factores –por un lado la *dotación de recursos* y por otro un conjunto de elementos de carácter organizativo a los que denominamos *facilitadores*– ***el uso y creación de las capacidades depende tanto de los recursos que la integran como del modo de coordinar y desplegar éstos a través de los facilitadores.*** En consecuencia, la dirección de la empresa debe preocuparse tanto de la protección, desarrollo y adquisición de recursos, como del diseño e implantación de los facilitadores adecuados.

Vistos los elementos que componen una capacidad, vamos a dedicar el siguiente apartado a analizar las implicaciones de lo dicho a la hora de entender la dinámica de la competencia y la generación de ventajas competitivas. El siguiente subapartado permite delimitar el marco analítico en el que se va a desarrollar este trabajo y establecer las cuestiones básicas a investigar.

Figura 2.8.- Elementos que componen una capacidad



Fte.- Elaboración propia a partir de Durand (1997).

2.4.2.- Alternativas para la generación y explotación de ventajas competitivas.

Tras lo planteado a lo largo de este capítulo asumimos como punto de partida que la dotación de recursos y capacidades poseídos o controlados por una organización son la base de su competitividad y en el uso discrecional de éstos –cuando son escasos, valiosos e inimitables– reside la razón por la que una empresa obtiene mejores resultados que otra.

Por tanto, tal y como ya ha sido expuesto en párrafos anteriores, el Enfoque de Recursos y Capacidades permite analizar la fuente de ventaja competitiva, su sostenibilidad y la naturaleza de las rentas que generan. Partiendo de los conceptos de recurso, capacidad y de la descripción de sus características y elementos componentes –recursos y facilitadores–, este trabajo plantea que las empresas cuentan con diversas alternativas para generar y explotar una ventaja competitiva.

La primera de ellas se corresponde con la contemplada por los trabajos más clásicos del Enfoque. La empresa que cuenta con una dotación de recursos valiosos o estratégicos, y que a su vez tienen la condición de escasez, inimitabilidad e insustituibilidad, disfrutará de una ventaja derivada de la explotación de dichos recursos, obteniendo rentas de carácter ricardiano. Igualmente, cuando esos recursos habilitan a la empresa para actuar como único oferente de un producto o servicio, las rentas generadas son de monopolio. Este sería el caso de una empresa que dispone de una tecnología de producto única y que explota con la protección de una patente (un caso habitual en la industria farmacéutica) o que tiene la exclusiva de distribución de un producto en un territorio.

Figura 2.9.- Alternativas para la obtención de ventaja competitiva

		RECURSOS	
		Homogéneos/ Heterogéneos no valiosos	Heterogéneos valiosos
CAPACIDADES	Homogéneas/ Específicas no valiosas	No hay fuente de ventaja competitiva. No es posible obtener rentas superiores a las del resto de competidores	La empresa explota recursos estratégicos, dando lugar a rentas de monopolio, que pueden ser ricardianas, dependiendo de la naturaleza del recurso
	Específicas y valiosas	Contando con recursos similares a los del resto de empresas, la organización hace cosas de forma única y valiosa. Se producen rentas de monopolio y cuasi-rentas	Se explotan recursos únicos y valiosos desplegados de modo único y valioso. Se producen rentas de monopolio y cuasi-rentas

La segunda alternativa se corresponde con la de una empresa que obtiene ventajas de la explotación de una capacidad compuesta por un conjunto de recursos valiosos, únicos e inimitables, integrados, coordinados y desplegados eficazmente a través de procesos, estructuras y en el ámbito de culturas también únicas y valiosas.

Un ejemplo de ello serían algunas empresas de distribución comercial, cuya ventaja competitiva no sólo se basa en la explotación de recursos valiosos, escasos y difícilmente imitables, como su reputación o la situación de sus centros comerciales, sino que se cimienta sobre capacidades como el servicio al cliente, que dependen de una dotación de recursos adecuadamente coordinados y desplegados, a través de una estructura y un conjunto de procesos. En estos casos la ambigüedad causal es fuerte, ya que es difícil distinguir en qué medida contribuye cada uno de los elementos

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

mencionados a la ventaja competitiva de esa empresa.

La tercera posibilidad se produce cuando una empresa obtiene ventajas a partir de la explotación de una capacidad conformada por una dotación de recursos homogéneos –adquiribles en el mercado o fácilmente imitables– pero coordinados, integrados y desplegados a través de un conjunto de facilitadores únicos que permiten a la empresa realizar la actividad –a la que la capacidad se orienta– de un modo ventajoso, único y valioso. Este escenario se correspondería con el que afrontan organizaciones en las que, por diversas circunstancias, las dotaciones de recursos de la empresas competidoras no presentan diferencias significativas. En tal circunstancia, la única posibilidad de generar ventajas competitivas está en el desarrollo de capacidades que se diferencian por el modo de integrar, coordinar y desplegar los recursos existentes. **Este es el escenario en el que el presente trabajo va a plantear sus cuestiones de investigación.**

Ejemplos de este tercer caso son fáciles de encontrar en industrias en las que los recursos críticos como la tecnología de proceso, de producto o los recursos humanos tienen mercado y en las que por tanto ninguna empresa puede sostener una ventaja competitiva apoyada, exclusivamente, en la posesión o el control de un recurso.

Respecto al tipo de rentas generadas en los casos segundo y tercero hay que reseñar que la combinación de los recursos de un modo único tiende a incrementar el grado de especificidad de éstos –puede ser de tipo organizativo o de uso–, aumentando la cuantía de las cuasi-rentas apropiables por parte de la empresa.

Finalmente tenemos el caso en que la dotación de recursos y capacidades de la organización es homogénea. En este escenario, no es posible generar ventaja competitiva, siendo similares la rentas obtenidas por las empresas que concurren en el

mercado.

Así pues, vemos que el desglose de las capacidades en sus elementos componentes: recursos y facilitadores, nos permite plantear la posibilidad de que empresas con dotaciones homogéneas de recursos, pero organizados de modo específico –en el sentido organizativo del término– obtengan rendimientos superiores en el desempeño de sus capacidades clave. Las preguntas que se plantean a continuación son:

¿Hasta qué punto los facilitadores explican el rendimiento de una empresa respecto de una capacidad?

¿Qué decisiones de diseño organizativo favorecen que una empresa destaque en el desempeño de una capacidad?

Encontrar respuesta a estas cuestiones constituye el objetivo de investigación de este trabajo.

Una vez expuestos los conceptos básicos del Enfoque de Recursos y Capacidades que nos permiten plantear y enmarcar el objetivo de esta investigación, vamos a dedicar el siguiente capítulo a presentar aquellos elementos propios de la Teoría de la Organización, y concretamente del diseño de organizaciones, que actúan como facilitadores. El objetivo es dotarnos de las herramientas conceptuales que nos permitan observar cómo las variables de carácter organizativo, integradas en el seno de una capacidad, son capaces de generar ventaja competitiva.

Bibliografía del capítulo 2.

- [1] Aaker, D.A. (1989): "Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage", *California Management Review*, Winter, pp. 91-106.
- [2] Akerlof, G. (1970): "The market for "lemons"", *Quarterly Journal of Economics*, n°. 84, pp. 488-500.
- [3] Alberts, W.W. (1989): "The experience curve doctrine reconsidered", *Journal of Marketing*, vol. 53, pp. 36-49.
- [4] Alchian, A.A. ; Demsetz H. (1972): "Production, Information Cost and Economic Organization", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 63, n°. 5, pp. 777-795.
- [5] Amit, R.; Livnat J. (1989): "Efficient Corporate Diversification, Methods and Implications", *Management Science*, vol. 35, n°. 7, pp. 879-897.
- [6] Amit, R.; Schoemaker, P. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- [7] Andrews, K. (1971): *The concept of corporate strategy*. Down-Jones, Homewood, Illinois.
- [8] Ansoff, I. (1965): *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, Nueva York.
- [9] Ansoff, I. (1976): "Managing strategic surprise by response to weak signals". *California Management Review*, vol. 18, n°. 2, pp. 21-33.
- [10] Ansoff, I. (1979): *Strategic Management*, McMillan Press Ltd., Londres.
- [11] Ashkenas, R. (1995): "Capability: Strategic tool for a competitive edge", *Journal of Business Strategy*, vol. 16, n°. 6, pp: 13-15.
- [12] Athanassiou, N.; Nigh, D. (1999): "The impact of U.S. company internationalisation on top management team advice networks: A tacit knowledge perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 20 n°. 1, pp. 83-92.

- [13]Barney, J.B. (1986a):"Organizational culture Can it be a source of competitive advantage?". *Academy of Management Review*, vol. 11, nº. 3, pp. 656-665.
- [14]Barney, J.B. (1986b):"Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework". *Academy of Management Review*, vol. 11, nº. 4, pp. 791-800.
- [15]Barney, J.B. (1986c):"Strategic factor markets, expectations, luck, and business strategy". *Management Science*, vol. 32, nº. 10, pp. 1231-1241.
- [16]Barney, J.B. (1989): "Asset stock accumulation and sustained competitive advantage: A commentary", *Management Science*, vol. 35, nº. 12, pp. 1511- 1514.
- [17]Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- [18]Barney, J.B. (1992): "Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource-based analysis", en Shrivastava, P.; Huff, A.; Dutton, J. [eds.] (1992): *Advances in Strategic Management*, vol. 8, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 39-62.
- [19]Barney, J.B. (1995): "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, vol. 9, nº. 4, pp. 49-61. Reimpreso en Campbell, A.; Luchs, K.S. [eds.] (1997): *Core competency-based strategy*. International Thomson Business Press, London.
- [20]Barney, J.B. (1996): "The resource-based theory of the firm", *Organization Science*, vol. 7, nº. 5, pp. 469.
- [21]Barney, J.B. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- [22]Barney, J.B.; Hansen, M.H. (1994): "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 175-190.
- [23]Barney, J.B.; Ouchi, W., [eds.] (1986): *Organizational Economics: Toward a New Paradigm for Studying and Understanding Organizations*, Jossey Bass, San Francisco, California, USA.

- [24]Barney, J.B.; Wright W.P. (1998): "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, vol. 37 n°. 1, pp. 31-46.
- [25]Bartlett, C.A.; Ghoshal, S. (1992): *Transnational management*, Irwin, Homewood, Ill.
- [26]Becker, G. S. (1975): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Columbia University Press, New York, USA.
- [27]Bettis R.A.; Prahalad, C.K. (1995): "The Dominant Logic: Retrospective and Extension", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 5-14.
- [28]Black, J.A.; Boal, K.B. (1994): "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, summer, pp. 131-148.
- [29]Black, J.A.; Boal, K.B. (1997): "Assessing the Organizational Capacity to Change", en Heene, A.; Sanchez, R. [eds.] (1997): *Competence Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, Cap. 7, pp. 151-168.
- [30]Bogner, W.C.; Thomas, H. (1994): "Core competence and competitive advantage: A model and illustrative evidence from the pharmaceutical industry", en Hamel, G. y Heene, A. [eds.] (1994): *Competence-Based Competition*, Jhon Wiley & Sons, Nueva York, pp. 111-144.
- [31]Burt, J. (1992): "Controlling Inventory in Process Industries: Integration Is the Key", *Production & Inventory Management*, vol. 12, n°. 2, pp. 25-27.
- [32]Campbell, A.; Luchs, K.S. (1997): *Core competency-based strategy*. International Thomson Business Press, London.
- [33]Castanias R.P.; Helfat, C.E. (1991): "Managerial resources and rents", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 155-171.
- [34]Castanias, R.P.; Helfat, C.E. (1992): "Managerial and windfall rents in the market for corporate control", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 18, n°. 2, pp. 153-184.

- [35]Caves, R.E. y Porter M.E. (1977): "From entry barriers to mobility barriers", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, pp. 241-261.
- [36]Chandler, A.D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA, USA.
- [37]Chandler, A.D. Jr. (1990): *Scale and scope: The dynamics of industrial competition*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- [38]Chandler, A.D. Jr. (1994): "The competitive performance of U.S. industrial enterprises since de second World War", *Business History Review*, vol. 68, n°. 1, pp. 1-72.
- [39]Chatterjee, S.; Wernerfelt, B. (1991): "The Link Between Resources and Type of Diversification", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n°. 1, pp. 33-48
- [40]Chi, T. (1994): "Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 271-290.
- [41]Chiesa, V.; Barbeschi, M. (1994): "Technology strategy in competence-based competition", en Hamel, G. y Heene, A. [eds.] (1994): *Competence-Based Competition*, Jhon Wiley & Sons, Nueva York, pp. 293-314.
- [42]Christensen, J.F. (1994): *Analyzing the technological base of the firm*. Conference Eunetics, September, Strasbourg, France.
- [43]Christensen, J.F. (1995): "Asset profiles for technological innovation", *Research Policy*, vol. 24, pp. 727-745.
- [44]Christensen, P.R. (1987): *Industriell Fleksibilitet og Lokalisering i et Netværkspers.* NordRefo??. Citado en Eriksen, B. (1996): "Firm Resources and Capabilities: A Renewed Focus for Strategic Management", en Falkenberg, J.; Haugland, S.A. [eds.] (1996): *Rethinking the Boundaries of Strategy*, Handelshøjskolen Forlag, Copenhagen, Denmark, pp. 51-78.

- [45]Coase, R. (1937): “The nature of the firm”, *Economica*, vol. 4, nº. 16, pp. 386-405. Traducido al español con el título “La Naturaleza de la Empresa”, en Putterman (1994) [eds.]: *La naturaleza económica de la empresa*, Alianza Editorial. Madrid.
- [46]Cohen, W.M.; Levinthal, D.A. (1989): “Innovation and Learning: The two faces of R&D”, *Economic Journal*, vol. 99, pp. 569-596.
- [47]Cohen, W.M.; Levinthal, D.A. (1990): “Absorptive capacity: A new perspective on learning and capacity”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 128-152.
- [48]Collis, D. (1991): “A resource-based analysis of global competition: The case of bearings industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 49-68.
- [49]Collis, D. (1994): “How valuable are organizational capabilities?”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 143-152.
- [50]Conner, K.R. (1991): “An historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?”, *Journal of management*, vol. 17, nº1, pp. 121-154.
- [51]Cool, K.; Dierickx, I.; Jemison, D. (1989): “Business Strategy, market structure and structure and risk-return relationships: A structural approach”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, nº. 6, pp. 507-522.
- [52]Coyne, K.P. (1986): “Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't”, *Business Horizons*, vol. 29, nº. 1, pp. 54-61.
- [53]Cuervo-Cazurra, A. (1999): “Methods to Develop Resources and Capabilities”. Communication accepted for presentation at the Iberoamerican Academy of Management Meeting, Carlos III University, Madrid.
- [54]Cyert, R.M.; March, J.G.(1963): *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs. N.J., USA. Traducido en Cyert, R.M.; March, J.G. (1965): *Teoría de la Toma de Decisiones Económicas en la Empresa*, Herrero Hermanos Sucesores S.A. Editores, Mexico.
- [55]Daft, R. (1983): *Organization Theory and Design*, West, New York, USA.

- [56]Day, R.H.; Wensley, R. (1988): "Assessing advantage : A framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 1-20.
- [57]De Gregori, T.R. (1987): "Resources Are Not; They Become: an Institutional Theory", *Journal of Economic Issues*, vol. 21, pp. 1241-1263.
- [58]Demsetz, H. (1973): "Industrial structure, market rivalry, and public policy", *The Journal of Law and Economics*, vol. 16, pp. 1-3. Reimpreso en Foss, N. (1997): *Resources firms and strategies*. Oxford University Press, NUEVA YORK, pp. 73-81.
- [59]Demsetz, H. (1988): *The organization of economic activity*. Basil Blackwell, Oxford, NUEVA YORK.
- [60]Denison, D.R. (1996): "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", *Academy of Management Review*, vol. 21, nº. 3, pp. 619-654.
- [61]Dierickx, I.; Cool, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and sustainability of competitive management", *Management Science*, vol. 35, nº. 12, pp. 1504-1514.
- [62]Dosi G. ; Giannetti, C.; Toninelli, P. (1992): "Introduction. Theory and History of Technology and Business Firms: The Microeconomics of Industrial Development", en Dosi, G.; Giannetti, C.; Toninelli, P. [eds.] (1992): *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*, Claredon Press, Oxford, USA, pp. 1-28.
- [63]Dosi G.; Teece, D.; Winter, S. (1990): "Towards a theory of corporate coherence", *mimeo*, en Collis, D. (1994): "How valuable are organizational capabilities?", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 143-152.
- [64]Dosi G.; Teece, D.; Winter, S. (1992): "Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks", en Dosi, G.; Giannetti, C.; Toninelli, P. [eds.] (1992): *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*, Claredon Press, Oxford, USA, pp. 185-211.
- [65]Dosi, G. (1982): "Technological paradigms and technological trajectories", *Research Policy*, vol. 11, nº. 3, pp 147-162.

- [66]Dosi, G.; Giannetti, C.; Toninelli, P. (1992): *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*, Claredon Press, Oxford, USA
- [67]Dosi, G.; Marengo, L. (1992): "Towards a theory of organizational competence", working paper, University of Rome, Dept. Of Economics, en Collis, D. (1994): "How valuable are organizational capabilities?", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 143-152.
- [68]Dougherty, D. (1992): "Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms", *Organization Science*, vol. 3, n°. 2, pp. 179-202.
- [69]Doz, Y. (1996): *Strategic Management in Multinational Companies*. Pergamon Press, Oxford.
- [70]Doz, Y. (1997): "Managing core competence for corporate renewal", en Campbell, A.; Luchs, K.S. [eds.] (1997): *Core competency-based strategy*. International Thomson Business Press, London.
- [71]Durand, T. (1997): Strategizing for Innovation: Competence Analysis in Assessing Strategic Change, en Heene, A.; Sanchez, R. [eds.] (1997): *Competence-Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, Nueva York. Cap. 6, pp. 127-150.
- [72]Eriksen, B. (1996): "Firm Resources and Capabilities: A Renewed Focus for Strategic Management", en Falkenberg, J.; Haugland, S.A. (1996): *Rethinking the Boundaries of Strategy*, Handelshojkskolens Forlag, Copenhagen, Denmark, pp. 51-78.
- [73]Eriksen, B.; Mikkelsen, J. (1996): "Competitive advantage and the concept of core competence", en Foss, N.; Knudsen, C. (1996): *Towards a Competence Theory of the Firm*, Routledge, New York, pp. 54-76.
- [74]Fahy, J. (1996): "Competitive advantage in international services: A resource-based view", *International Studies of Management & Organization*, vol. 26, n°. 2, pp. 24-37.
- [75]Falkenberg, J.; Haugland, S.A. (1996): *Rethinking the Boundaries of Strategy*, Handelshojkskolens Forlag, Copenhagen.

INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.

- [76]Fernández, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva de la empresa", *Papeles de Economía Española*, nº. 56, pp. 178-193.
- [77]Fernández, Z. (1993): "Las bases internas de la competitividad de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, nº. 2, pp. 11-19.
- [78]Fernández, Z.; Suárez, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº. 3, pp. 73-92.
- [79]Fiol, C.M. (1991): "Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, nº. 1, pp. 191-211
- [80]Foss, N. (1997): *Resources, firms, and strategies*. Oxford University Press, New York.
- [81]Galbraith, J.R. (1977): *Organization Design*, Addison Wesley, Reading, Massachusetts.
- [82]Galbraith, J.R. (1993a): "The Value-Adding Corporation: Matching Structure with Strategy", incluido en Galbraith J. R. y Lawler III, E. E. [eds.] (1993): *Organicing for the Future*, Jossey Bass, San Francisco, pp. 15-42.
- [83]Galbraith, J.R. (1993b): "The Business Unit of the Future", incluido en Galbraith J. R. y Lawler III, E. E. [eds.] (1993): *Organicing for the Future*, Jossey Bass, San Francisco, pp. 43-64.
- [84]Galbraith, J.R. (1994): *Competing with Flexible Lateral Organizations*, Addison Wesley, Nueva York
- [85]Ghemawat, P. (1991): *Commitment: The Dynamic of Strategy*. Free Press, Nueva York.
- [86]Grant, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, pp. 114-135.

- [87]Grant, R.M. (1995): *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, application*.(second edition) Basil Blackwell, Cambridge, MA [first edited in 1991 by Basil Blackwell, Oxford]. Traducido al Español en Grant, R.M. (1996): *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid. Existe una tercera edición homónima publicada en 1998 y reimpresa en 2000 por Blackwell Publishers, Malden, MA.
- [88]Grant, R.M. (1996a): “Toward a knowledge based theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, n°. winter special issue, pp. 109-122.
- [89]Grant, R.M. (1996b): “Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration”, *Organization Science*, vol. 17, n° 4, pp. 375-387.
- [90]Grant, R.M. (1997): “The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice”, vol. 30, n°. 3, pp. 450-454.
- [91]Gresov, C.; Drazin, R. (1997): “Equifinality: Functional Equivalence in Organization Design”, *Academy of Management Review*, vol. 22, n°. 2, pp. 403-428.
- [92]Hall, R. (1992): “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.
- [93]Hall, R. (1993): “A Framework Linking Intangible Resources and a Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.
- [94]Hall, R. (1994): “A framework for identifying the intangible sources of sustainable competitive advantage” En Hamel, G. y Heene, A. [eds.] (1994): *Competence-Based Competition*, Jhon Wiley & Sons, Nueva York, pp. 149-169.
- [95]Hambrick, D.C.; Mason, P.A. (1984): “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers”, *Academy of Management Review*, vol. 9, n°. 2, pp. 193-206.
- [96]Hamel, G. (1989): “Strategic Intent”, *Harvard Business Review*, vol. 67, pp. 63-76.

- [97]Hamel, G. (1991): *Breaking the Frame: Strategy as Stretch and Leverage*, London Business School, London, U.K.
- [98]Hamel, G. (1994): "The concept of core competence", en Hamel, G. y Heene, A. [eds.] (1994): *Competence-Based Competition*, Jhon Wiley & Sons, Nueva York, pp. 11-33.
- [99]Hamel, G. ; Prahalad, C.K. (1994b): *Competing for the future*. Harvard Business School Press. Cambridge, M.A. Traducido al Español en Hamel G. y Prahalad, C.K. (1995): *Compitinedo por el futuro*. Ariel, Barcelona.
- [100]Hamel, G. y Heene, A. (1994): *Competence-Based Competition*, Jhon Wiley & Sons, Nueva York.
- [101]Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1990): "El propósito estratégico", *Harvard Deusto Business Review*, 1^{er} trimesre, pp. 75-90.
- [102]Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1993): "Strategy as stretch and leverage", *Harvard Business Review*, vol. 71, n°. 2, pp. 75-84.
- [103] Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1994): "Competing for the future", *Harvard Business Review*, vol. 72, n°.4, pp. 122-128.
- [104]Hannan, M.T. y Freeman, J. (1977): "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, pp. 929-964.
- [105]Hannan, M.T. y Freeman, J. (1989): *Organizational Ecology*. Harvard University Press. Cambridge, M.A.
- [106]Hansen, G.S.; Wernerfelt, B. (1989): "Determinants of firms performance: The relative importance of economic and organizational factors", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 399-411.
- [107]Haspeslagh, P.C.; Jemison, D.B. (1991): "The Challenge of Renewal Through Acquisitions", *Planning Review*, vol. 19, n°. 2, pp. 27-32.
- [108]Hayes, R.; Wheelwright, S. (1984): *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing*. John Wiley, Nueva York.
- [109]Heene, A.; Sanchez, R. (1997): *Competence-based strategic management*. The Strategic Management Series, John Wiley & Sons, Nueva York.

- [110]Helfat, C. (1994): "Firm-Specificity in Corporate Applied R&D", *Organization Science*, vol. 5, n°. 2. Pp. 173-184.
- [111]Helfat, C. (1997): "Know-How and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°. 5, pp. 339-360.
- [112]Henderson R.; Cockburn, I. (1994): "Measuring competence?. Exploring firm-effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, vol. 15, winter, pp. 63-84.
- [113]Henderson, R.; Cockburn, I. (1996): "Scale, scope and spillovers: The determinants of research productivity in drug discovery", *Rand Journal of Economics*, vol. 72, n°. 1, pp. 32-59.
- [114]Hennart, J.F. (1988): "A transaction cost theory of equity joint ventures?", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 361-374.
- [115]Hill, C.W.; Deeds, D.L. (1996): "The importance of industry structure for the determination of firm profitability: A neo-austrian perspective". *Journal of Management Studies*, vol. 33, pp. 429-451.
- [116]Hofer, C.W.; Schendel D. (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul Minnesota, USA.
- [117]Ingham, H.; Thompson S. (1995): "Deregulation, firm capabilities and diversifying entry decisions: The case of financial services", *The Review of Economics and Statistics*, vol. 77, n°. 1, pp. 177-183.
- [118]Itami, H.; Roehl, T.W. (1987): *Mobilising Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA, USA.
- [119]Javidan, M. (1998): "Core competence: What does it mean in practice?", *Long Range Planing*, vol. 31, n°. 1, pp. 60-71.
- [120]Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1976): "Theory of the firm: Managerial behaviour, agency cost and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- [121]Kaplan R.B.; Murdock, L. (1991): "Core process redesign", *The McKinsey Quarterly*, vol. 70, n°. 4, pp. 27-43. Citado en Chiesa, V.; Barbeschi, M. (1994): "Technology strategy in competence-based competition", en Hamel, G. y Heene, A. [eds.] (1994): *Competence-Based Competition*, Jhon Wiley & Sons, Nueva York, pp. 293-314.
- [122]Katz, R.L. (1974): "Skills of an effective administrator". *Harvard Business Review*, vol. 52, pp. 90-102.
- [123]Katz, R.L.; Kahn (1978): *The social psychology of organizations*, John Wiley & Sons, New York, USA. Traducido al Español en Katz, R.L.; Kahn (1979): *Psicología social de las organizaciones*, Trillas, Mexico.
- [124]Kim, D.H. (1993): "The link between individual and organizational learning". *Sloan Management Review*, vol. 34, autumn, pp. 37-50.
- [125]Klein, J.A.; Crawford, R.; Alchian, A.A. (1978): "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, vol. 21, pp. 297-326.
- [126]Klein, J.A.; Hiscocks, P.G. (1994): "Competence-Based Competition: A Practical Tool Kit", en Hamel, G.; Heene, A. [eds.] (1994): *Competence-Based Competition*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, UK, pp. 183-212.
- [127]Kogut B.; Zander U.(1992): "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology", *Organization Science*, vol. 3, pp. 383-397.
- [128]Lado, A.A.; Boyd, N.G.; Wright, P. (1992): "A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration", *Journal of Management*, vol. 18, n°. 1, pp. 77-91.
- [129]Langlois, R. N. (1992): "External economies and economic progress: The case of the microcomputer industry", *Business History Review*, vol. 66, n°. 1, pp. 1-50.
- [130]Leonard-Barton, D. (1991): "The role of process innovation and adaptation in attaining strategic technological capability", *International Journal of Technology Management*, vol. 3, n°. 3-4, pp. 303-320.

- [131]Leonard-Barton, D. (1992): "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111-125.
- [132]Leonard-Barton, D. (1995): *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- [133]Leonard-Barton, D.; Bowen, H.K.; Clarck, K.B.; Holloway, C. A.; Wheelwright, S. C. (1994): "How to integrate work and deepen expertise", *Harvard Business Review*, vol. 72, nº. 5, pp. 121-130.
- [134]Levin, R.C.; Klevorick, A.K.; Nelson, R.R.; Winter, S.W.(1987): *Appropriating the Returns from Industrial Research and Development*, Brookings Papers 3, en Nelson, R.R.; Rosenberg, N. (1999): "Science, Technological Advance and Economic Growth", en Chandler, A.D.; Hagström, P.; Sölvell, Ö. [eds.] (1999): *The Dynamic Firm*. Oxford University Press, Oxford, UK, pp. 45-59.
- [135]Lewis, M.A.; Gregory, M.J. (1996): "Developing and applying a process approach to competence analysis", en Sanchez, R.; Heene, A.; Thomas, H. [eds.] (1996): *Dynamics of Competence-based Competition*. Pergamon: England, pp.141-164.
- [136]Lieberman, M.B.; Montgomery, D.B. (1988): "First-Mover Advantages", *Strategic Management Journal*, vol. 9, nº. summer special Issue, pp. 41-58.
- [137]Liebeskind, J.P. (1996): "Knowledge, strategy, and the theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, nº. winter special issue, pp. 93-107.
- [138]Lippman, S.A.; Rumelt, R.P. (1982): "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *The Bell Journal of Economics*, vol. 13, pp. 418-438.
- [139]Long, C.; Vickers-Koch M. (1995): "Using core capabilities to create competitive advantage", *Organizational Dynamics*, vol. 24, nº.1 summer, pp. 7-22.
- [140]Lustgarten, S.; Thomadakis, S. (1987): "Mobility Barriers and Tobin's q", *Journal of Business*, vol. 60 nº. 4, pp: 519-537.

- [141]Macmillan, I.; McCafferty, M.L.; Van Wijk, G. (1985): "Competitors' Response to Easily Imitated New Products - Exploring Commercial Banking Product Introductions", *Strategic Management Journal*, vol. 6, n°. 1, pp. 75-87.
- [142]Marengo, L. (1992): "Structure, competence and learning in an adaptive model of the firm", working paper, *Papers on Economics & Evolution*, The European Study Group for Evolutionary Economics, University of Freiburg, n°. 9203.
- [143]Markides, C.C.; Williamson, P.J. (1994): "Related diversification, core competences and corporate performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, n°. summer special issue, pp. 149-165.
- [144]Markides, C.C.; Williamson, P.J. (1996): "Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view" *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°. 2, pp. 340-367.
- [145]Markides, C.C.; Williamson, P.J. (1997): "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance", en Campbell, A.; Luchs, K.S. [eds.] (1997): *Core Competency-Based Strategy*, International Thomson Business Press, London, UK, pp. 96-122.
- [146]McKelvey, W. (1982): *Organizational Systematics*, University of California Press, Berkeley, CA.
- [147]Mintzberg, H. (1973): *The nature of managerial work*. Harper & Row Publishers Inc. Nueva York. Traducido al Español en Mintzberg, H. (1983): *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel, Barcelona.
- [148]Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations* (A Syntesis of the Research). Prentice Hall, Nueva Jersey. Taducido al Español en Mintzberg, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona.
- [149]Mintzberg, H. (1994): "Rounding out the managers job", *Sloan Management Review*, vol. 36, n°. 1, pp. 11-27. Traducido al Español en Mintzberg, H. (1995): "Perfeccionamiento de la labor del directivo", *Harvard Deusto Business Review*, vol. 67, pp. 4-21.

- [150]Mitchell, W. (1989): "Whether and when?. Probability and timing of incumbents' entry into emerging industrial subfields", *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, n°. 2, pp. 208-230.
- [151]Montgomery C.A.; Wernerfelt, B. (1988): "Diversification, Ricardian rents and Tobin's q", *Rand Journal of Economics*, vol. 19, pp. 623-632.
- [152]Montgomery, C.A.(1995): *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*. Kluwer Academic Publications. Boston, MA.
- [153]Montgomery, C.A.; Hariharan, S. (1991): "Diversified Expansion by Large Established Firms", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 15, n°. 1, pp. 71-89.
- [154]Moon, H.C. (1997): "The choice of entry modes and theories of foreign direct investment", *Journal of Global Marketing*, vol. 11, n°. 2, pp. 43-64.
- [155]Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Sage, Beverly Hills, CA, USA.
- [156]Mosakowski, E.; McKelvey, B. (1997): "Predicting rent generation in competence-based competition", en Heene, A.; Sanchez, R. [eds.] (1997): *Competence-based strategic management*. The Strategic Management Series, John Wiley & Sons, Nueva York, pp. 65-85.
- [157]Mutinelli, M.; Piscitello, L. (1998): "The entry mode choice of MNEs: An evolutionary approach", *Research Policy*, vol. 27, n°. 5, pp. 491-506.
- [158]Nelson, R. (1991): "Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 61-74.
- [159]Nelson, R. y Winter, S.G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press. Cambridge, M.A.
- [160]Nonaka, I.; Konno, N. (1998): "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation". *California Management Review*, vol. 40, primavera, n° 3, pp. 40-54.
- [161]Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, N.Y.

- [162]Oliver, C. (1997): "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*. Vol. 18, nº. 9, pp. 697-713.
- [163]Oster, S.M. (1990): *Modern competitive analysis*. Oxford University Press, N.Y.
- [164]Patel, P.; Pavitt, K. (1997): "The technological competencies of the world's largest firms: Complex and path-dependent, but not much variety", *Research Policy*, vol. 26, nº. 2, pp. 141-156.
- [165]Pavitt, K.; Robson, M.; Townsend J. (1989): "Technological accumulation, diversification and organisation in UK companies, 1945-1983", *Management Science*, vol. 35, nº.1, pp. 81-91.
- [166]Penrose, E.T.(1959): *The theory of the growth of the firm*. Jhon Wiley, Nueva York. Traducido al Español en Penrose, E.T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Aguilar, Madrid.
- [167]Peteraf, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº. 3, pp. 179-191.
- [168]Peters, T.J.; Waterman, R.H. Jr. (1982): *In Search of Excellence*. Harper & Row, Nueva York. Traducido al Español en Peters, T.J.; Waterman, R.H. (1994): *En Busca de la Excelencia*. Folio, Barcelona.
- [169]Petts, N. (1997): "Building Growth on core competences-a practical approach", *Long Range Plannig*, vol. 30, nº. 4, pp. 551-561.
- [170]Polanyi, M. (1967): *The tacit dimension*. Anchor, Garden City, Nueva York.
- [171]Porter, M.E. (1980): *Competitive strategy*. Free Press, N.Y.
- [172]Porter, M.E. (1985): *Competitive advantage*. Free Press, N.Y.
- [173]Porter, M.E. (1991): "Toward a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 95-117.
- [174]Post, H.A. (1997): "Building a strategy on competences", *Long Range Planing*, vol. 30, nº. 5, pp. 733-740.

- [175]Prahalad, C.K.; Bettis, R.A. (1986): "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7 n°. 6, pp. 485-501.
- [176]Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91. Reimpreso en Foss, N. (1997): *Resources, firms, and strategies*. Oxford University Press, Nueva York, pp. 235-256.
- [177]Reed, R.; De Fillippi, R. (1990): "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 15, n°. 1, pp. 88-102.
- [178]Ries, A.; Trout, J. (1986): *Positioning: The Battle for Your Mind*. Mc Graw-Hill Inc. Traducido al Español en Ries, A.; Trout, J. (1989): *Posicionamiento. Edición revisada*. McGraw-Hill, Madrid.
- [179]Robins, J.; Wiersema, M.F. (1995): "A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance", *Strategic Management Journal*, , vol. 16, n°. 4, pp. 277-299.
- [180]Rubin, P.H. (1973): "The expansion of firms" *Journal of Political Economy*, vol. 81, pp. 936-949.
- [181]Rugman, A.L.; Verbeke, A. (1998a): "Corporate strategy and international environmental policy", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n°. 4, pp. 819-833.
- [182]Rugman, A.L.; Verbeke, A. (1998b): "Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n°. 4, pp. 363-375
- [183]Rumelt, R.P. (1984): "Towards a strategic theory of the firm", en Lamb, R. [eds.] (1984): *Competitive strategic management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570. Reimpreso en Foss, N. (1997): *Resources, firms and strategies*. Oxford University Press, Nueva York, pp. 131-145

- [184]Rumelt, R.P. (1987): "Theory, Strategy and Entrepreneurship", en Teece, D.J. [eds.] (1987): *The competitive challenge*. Harper & Row, Nueva York, pp. 137-158.
- [185]Rumelt, R.P. (1991): "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.
- [186]Salas, V. (1996): "Economía y gestión de los activos intangibles", *Economía Industrial*, n°. 307, pp. 17-24
- [187]Sanchez, R. y Heene, A. (1996a): "A system view of the firm in competence-based competition", en Sanchez, R., Heene. A. y Thomas, H. [eds.] (1996): *Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Elsevier, Oxford
- [188]Sanchez, R. y Heene, A. (1996b): "Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition", *European Management Journal*, vol. 15, n°. 3, pp. 303-317.
- [189]Sanchez, R., Heene, A. y Thomas, H. (1996a): "Towards the theory and practice of competence-based competition", en Sanchez, R., Heene. A. y Thomas, H. [eds.] (1996): *Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. Elsevier, Oxford.
- [190]Sanchez, R., Heene. A. y Thomas, H. [eds.] (1996): *Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. Elsevier, Oxford.
- [191]Sanchez, R.; Heene, A. (1997): "Competence-Based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research and Practice", en Heene, A.; Sanchez, R. [eds.] (1997): *Competence-Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, U.K.
- [192]Sarig O.H.(1988): "Bargaining with a Corporation and the Capital Structure of the Bargaining Firm", Working Paper, n°. 9, Tel Aviv University, Israel.
- [193]Schein, E. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janes, Barcelona.

- [194]Schumpeter, J.A. (1934): *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge, M.A. Traducido de la versión original en Alemán al Español en Schumpeter, J.A: (1976): *Teoría del desenvolvimiento económico*. Fondo de Cultura Económica, Mexico D.F.
- [195]Schumpeter, J.A. (1950): *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Row, N.Y.
- [196]Scott, J.T.; Pascoe, G. (1984): “Capital Costs and Profitability”, *International Journal of Industrial Organization*, vol. 2, nº. 3, pp. 217-233.
- [197]Scott, J.T.; Pascoe, G. (1987): “Purposive Diversification of R&D in Manufacturing”, *Journal of Industrial Economics*, vol. 36, nº. 2, pp. 193-205.
- [198]Selznick, P. (1957): *Leadership in administration: A sociological perspective*. Harper & Row, N.Y. Traducido al Español en Selznick, P. (1962): *El mando en la administración. Una interpretación sociológica*. Estudio General de Navarra, Pamplona.
- [199]Shuen, A. (1993): “Codeveloped Know-How assets in technology partnerships”, Working Paper. Center for Research on Management. University of California at Berkeley, CA. Citado en De Leo, F. (1994): “Understanding the roots of your competitive advantage. From product–market competition to competition as a multiple-layer game”, en Hamel, G.; Heene, A. [eds.] (1994): *Competence-based competition*. John Wiley & Sons, Nueva York
- [200]Simon, H.A. (1978a): “On How to Decide What to Do”, *Bell Journal of Economics*, vol. 9, nº. 2, pp. 494-507.
- [201]Simon, H.A. (1978b): “Rationality as process and as product of thought”, *American Economic Review*, vol. 68, nº. 2, pp. 1-16.
- [202]Smircich, L. (1983): “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, nº. 3, pp. 339-358.
- [203]Stalk, G.; Evans, P.; Shulman, L.E. (1992): “Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy”, *Harvard Business Review*, vol. 70, nº. 2, pp. 57-69.

- [204]Teece, D.J. (1980): "Economies of scope and the scope of the enterprise", *Journal of economic Behaviour and Organization*, vol. 1, pp. 223-247.
- [205]Teece, D.J. (1982): "Towards an economic theory of the multiproduct firm", *Journal of economic Behaviour and Organization*, vol. 3, pp. 39-63.
- [206]Teece, D.J. (1986a): "Transaction cost economics and the multinational enterprise. An assessment", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 7, pp. 21-45.
- [207]Teece, D.J. (1986b): "Firm boundaries, technological innovation and strategic planing", en Thomas, L.G. [eds.] (1986): *The economics of strategic planing*. Lexintong Books, Cambridge, M.A., pp. 187-189,
- [208]Teece, D.J. (1987): *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*. Harper & Row, N.Y.
- [209]Teece, D.J. (1988): "Technological change and the nature of the firm", en Dosi, G.; Freeman, C.; Nelson, R.; Silverberg, G.; Soete, L. [eds.] (1988): *Technical Change and Economic Theory*. Ballinger. Cambridge, M.A.
- [210]Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1990): *Firm capabilities, resources and the concept of strategy*, Working Paper, n°. 90-8, December. University of California at Berkeley. Center for research in management.
- [211]Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1994): *Dynamic capabilities and strategic management*, Working Paper, n°. 94-9, December. University of California at Berkeley. Center for Research in Management. [Aunque en 1997 aparece un artículo homónimo en *Strategic Management Journal*, el contenido de ambos trabajos no es idéntico].
- [212]Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management" *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533. Reimpreso parcialmente en Foss, N. (1997): *Resources firms and strategies*. Oxford University Press, Nueva York, pp. 268-285.

- [213] Teece, D.J.; Rumelt, R.; Dosi, G.; Winter, S. (1994): "Understanding corporate coherence. Theory and evidence", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 23, pp. 1-30.
- [214] Thomas, J.B.; McDaniel, R.R., Jr (1990): "Interpreting Strategic Issues: Effects of Strategy and the Information-Processing Structure of Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n°. 2, pp. 286-306.
- [215] Tichy, N.M.; Devanna, M.A. (1986): "The Transformational Leader", *Training & Development Journal*, vol. 40, n°. 7, pp. 27-32.
- [216] Titman, S. (1984): "The Effect of Capital Structure on a Firm's Liquidation Decision", *Journal of Financial Economics*, vol. 13, n°. 1, pp. 137-151.
- [217] Titman, S.; Wessels, R. (1988): "The Determinants of Capital Structure Choice", *Journal of Finance*, vol. 43, n°. 1, pp. 1-19.
- [218] Treacy, M.; Wiersema, F. (1993): "Customer intimacy and other value disciplines", *Harvard Business Review*, Vol. 71, pp. 84-93.
- [219] Tucker, M.L.; Meyer, G.D.; Westerman, J.W. (1996): "Organizational communication: Development of internal strategic competitive advantage", *Journal of Business Communication*, vol. 33, n°. 1, pp. 51-69.
- [220] Turner, D.; Crawford, M. (1994): "Managing Current and Future Competitive Performance: The Role of Competence", en Hamel, G.; Heene, A. [eds.] (1994): *Competence Based Competition*, John Wiley & Sons, Nueva York, Cap. 10, pp. 241-264.
- [221] Tushman, M.; Anderson, P. (1986): "Technological discontinuities and organizational environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, n°. 3, pp. 439-465.
- [222] Ulrich, D.; Lake, D. (1990): *Organizational capability: Competing from the inside out*. John Wiley, Nueva York.
- [223] Varian, H. (1986): *Análisis Microeconómico*. Antoni Bosch, Barcelona.
- [224] Vasconcellos, J. (1988): "The Impact of Key Success Factors on Company Performance", *Long Range Planning*, vol. 21, n°. 6, pp. 56-64.

- [225]Vélaz, I. (1999): "Clima y cultura empresarial", *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, nº. 77, Universidad de Navarra.
- [226]Verdin, P.J.; Williamson, P.J. (1994): "Core Competence Advantage and Market Analysis: Forging the links", en Hamel, G.; Heene, A. [eds.] (1994): *Competence Based Competition*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, U.K.
- [227]Wallin, J. (1997): "Customers as the Originators of Change in Competence Building: A Case Study", en Heene, A.; Sanchez, R. [eds.] (1997): *Competence Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, UK, pp. 11-126.
- [228]Wernerfelt, B. (1989): "From Critical Resources to Corporate Strategy", *Journal of General Management*, vol. 14, nº. 3, pp. 4-12.
- [229]Wernerfelt, B. (1995): "The resource-based view of the firm: Ten years after", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 171-174.
- [230]Wernerfelt, B.(1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180. Reimpreso en Foss, N. (1997): *Resources firms and strategies*. Oxford University Press, Nueva York, pp. 117-130.
- [231]Westley, F.; Mintzberg, H.(1989): "Visionary Leadership and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 17-32.
- [232]Williamson, O.E. (1975): *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press, N.Y.
- [233]Williamson, O.E. (1979): "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, vol. 22, pp. 233-261.
- [234]Williamson, O.E. (1985): *The economics institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press, N.Y.
- [235]Winter, S.G. (1987): "Knowledge and competence as strategic assets", en Teece, D.J. [eds.] (1987): *The Competitive Challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*. Harper and Row. Nueva York, pp. 159-184.

- [236]Winter, S.G. (1995): "The four R's of profitability: Rents, resources, routines and replication", en Montgomery, C.A. [eds.] (1995): *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*. Kluwer Academic Publications. Boston, MA, pp. 147-178.
- [237]Winterscheid, B.C. (1994): "Building Capability from Within: The Insider's View of Core Competence", en Hamel, G.; Heene, A. [eds.] (1994): *Competence-Based Competition*. Strategic Management Series, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, UK, pp. 265-292.
- [238]Wright, P.M.; McMahan, G.C. (1992): "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, vol. 18, nº. 2, pp. 295-320.
- [239]Wright, P.M.; McMahan, G.C.; McWilliams, A. (1994): "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, nº. 2, pp. 301-326.
- [240]Wu, T.S.; Ridderstale, J.; Stein, J.; Durrand, T. y Stymne, B. (1990): *HDTV at Tele-verket*. Business case, Stockholm School of Economics and Ecole Centrale, Paris. Citado en Durand, T. (1997): Op. Cit.
- [241]Zander, U.; Kogut, B. (1995): "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test", *Organization Science*, vol. 6, nº. 1, pp. 76-92.
- [242]Zucker, L.G. (1987): "Normal Change or Risky Business: Institutional Effects on the 'Hazard' of Change in Hospital Organizations, 1959-79", *Journal of Management Studies*, vol. 24, nº. 6, pp. 671-700.

Capítulo 3

EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN DESDE UN ENFOQUE DE CAPACIDADES

En el capítulo anterior se han presentado los conceptos básicos que articulan el Enfoque de Recursos y Capacidades y que sirven de marco analítico a este trabajo. Se ha establecido el concepto de **capacidad** y sus componentes, a saber, los **recursos** y los **facilitadores**. Así mismo, se ha descrito una tipología de recursos que servirá posteriormente como herramienta de observación y ordenación de la realidad y se han identificado los facilitadores con grupos de **variables de diseño organizativo**.

Partiendo del marco de trabajo propuesto en los capítulos anteriores, *el objetivo del presente es analizar la influencia de estos grupos de variables de diseño en el desarrollo y la explotación de las capacidades de la empresa*. Para ello se

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

plantea un modelo de diseño organizativo en el que se recogen los facilitadores que permiten coordinar y desplegar los recursos necesarios para construir una capacidad.

Para alcanzar el objetivo propuesto, este capítulo se articula en tres apartados. El primero analiza a modo de introducción, la necesidad de estudiar el diseño de la organización desde una perspectiva basada en el Enfoque de Recursos y Capacidades. Se trata de considerar qué papel juegan las decisiones de diseño de la organización sobre la efectiva explotación de las capacidades de la empresa.

En el segundo apartado se propone un *Modelo Conceptual de Diseño* integrado por ocho dimensiones en las que se recogen variables que hacen referencia a tres realidades íntimamente interconectadas: la definición de la estructura y los procesos, las políticas de recursos humanos y las formas de ejercer la dirección. Este modelo permite recoger y estructurar de manera sistemática los diferentes grupos de variables de diseño y se distingue por su carácter cartesiano y multivariante. Igualmente se asumen los supuestos propios del enfoque neocontingente, basado en la “elección estratégica” (*Strategic Choice*) (Bobitt y Ford, 1980; Child, 1972). Finalmente, otra propiedad del modelo es que se caracteriza por recoger e interrelacionar, de manera equilibrada, tanto la vertiente técnico-económica como la de comportamiento.

En el tercer apartado se presentan las variables de diseño organizativo que integran cada una de las ocho dimensiones¹. Del mismo modo, se apunta a nivel teórico la relación entre las decisiones de diseño organizativo y algunas capacidades genéricas de la empresa. Dicha relación se analiza desde un enfoque doble: por un

¹ Dado que el objetivo de este apartado es plantear un marco de trabajo sólido desde el cual abordar los objetivos fundamentales de la investigación, se realiza una breve presentación de las distintas variables de diseño partiendo de los conceptos aceptados en el ámbito de la Academia.

lado interesa conocer la repercusión de las decisiones de diseño sobre el acceso, la conservación, el desarrollo y la renovación de aquellos recursos que se generan en el interior de la organización como consecuencia de su actividad diaria, por otra parte se busca determinar cómo las variables de diseño permiten el despliegue ajustado y coordinado de la dotación de recursos que integran la capacidad. Para ello se repasan algunas de las aportaciones más relevantes, aparecidas en la literatura especializada. El objetivo es recopilar las relaciones que otros autores han establecido entre diferentes alternativas de diseño organizativo y el rendimiento de la empresa en aquellas capacidades que se consideran factor clave de éxito.

El objetivo final de este capítulo es proponer un modelo –que integra la descripción de todas la variables de diseño referentes a la estructura, los procesos y la políticas de recursos humanos, así como las relaciones entre éstas– que permita analizar y concretar la influencia del diseño organizativo sobre la coordinación y el despliegue de recursos necesario para el desarrollo y la explotación de las capacidades con las que la organización desea competir.

3.1.- Necesidad, aportaciones e implicaciones del estudio del diseño de la organización desde el Enfoque de Recursos y Capacidades.

Antes de exponer la necesidad de analizar las cuestiones clásicas referentes al diseño organizativo desde el Enfoque de Recursos y Capacidades, es necesario establecer las conexiones básicas entre ambas líneas de investigación.

3.1.1.- El papel del diseño organizativo en el Enfoque de Recursos y Capacidades

Para delimitar los estrechos nexos que existen entre el Enfoque de Recursos y Capacidades y el diseño organizativo, basta con analizar el propio concepto de **capacidad**. Así, de las definiciones que ofrecen Prahalad y Hamel (1990) y Amit y Schoemaker (1993)², se desprende que los elementos básicos sobre los que se articulan las capacidades están íntimamente ligados con los objetivos que se persiguen al diseñar una organización eficaz y eficiente.

La primera, y quizás la más evidente de estas relaciones, se atisba cuando los autores mencionados anteriormente afirman que las capacidades se desarrollan gracias al **despliegue coordinado** de los recursos físicos, humanos y tecnológicos de la empresa. De este modo, consideran que los patrones de coordinación y relación entre recursos son la clave para construir capacidades generadoras de ventaja competitiva. Por tanto, se puede afirmar que la eficacia de las capacidades depende de una combinación ajustada de recursos (Conner, 1991; Black y Boal, 1994; Grant, 1991; Schoemaker, 1990) y que cambios en dichos patrones alterarán el valor y la potencialidad de las capacidades de la empresa (Black y Boal 1997). Autores como Miyazaki (1995), refuerzan esta idea cuando señalan que la construcción de capacidades no sólo se sustenta en los recursos clave, sino que también depende de la correcta coordinación de los recursos considerados como complementarios. Siguiendo esta línea argumental, Black y Boal (1994) van más allá y sostienen que empresas con dotaciones de recursos similares pueden alcanzar distintas tasas de éxito si las combinan de manera diferente.

² La definiciones de capacidad que ofrecen Prahalad y Hamel (1990), Stalk, Evans y Shulman (1992) y Amit y Schoemaker (1993) son las que gozan de mayor aceptación en la Academia.

Aunque la relación con el campo del diseño organizativo ya resulta evidente, es necesario subrayar que el análisis del modo más adecuado de integrar y coordinar actividades, que previamente han sido separadas, constituye un objetivo central de la literatura especializada en diseño (Etzioni, 1986; Katz y Kahn, 1978; Kast y Rosenzweig 1987; Scott, 1981; Thompson, 1967). Es más, la coordinación entre recursos y agentes es consustancial al propio concepto de organización (Axelrod y Cohen, 1999).

Dado que el despliegue coordinado de recursos exige el intercambio de información entre los integrantes de la organización (Amit y Schoemaker, 1993), los **procesos de comunicación–información** se constituyen en el segundo de los elementos básicos sobre los que se articulan las capacidades.

También en este caso la conexión entre el concepto de capacidad y el diseño organizativo es evidente. Barnard (1938) considera la definición de los **procesos de información–comunicación**, como una de las cuestiones primordiales que se deben responder al diseñar una organización, ya que, en gran medida, de ellos depende la transmisión del propósito, la coordinación de esfuerzos y la disponibilidad de información para la toma de decisiones. En el mismo sentido, las aportaciones de algunos de los autores más prolíficos y respetados de las últimas dos décadas en el campo del diseño de las organizaciones, coinciden en señalar el diseño de los canales de comunicación–información, como unas de las prioridades del diseño organizativo (Galbraith, 1994; 1995; Galbraith y Lawler, 1998 ;Gerstein, 1992; Nadler y Tushman, 1988; 1997). Según estos autores, la correcta definición de estos procesos es un criterio básico de diseño, ya que habilitan a la organización para gestionar correctamente las interdependencias generadas por la tarea colectiva a realizar.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Finalmente, un tercer elemento esencial en las capacidades es el **conocimiento colectivo** que permite la efectiva interacción de habilidades, tecnologías y demás recursos para la consecución de un fin (Prahalad y Hamel, 1990). La creación, aplicación y distribución de dicho conocimiento se realiza a través del diseño de puestos de trabajo y el establecimiento de patrones de toma de decisiones, de gobierno y de control (Coriat y Dosi, 1999) que deben ser diferentes en función de si se desea generar nuevos conocimientos o explotar los existentes (Hagström y Hedlund, 1999). Dicho de otro modo, la gestión del conocimiento, ingrediente básico de las capacidades, se genera en el contexto de la estructura formal e informal de la organización (Kundsen, 1996).

Por tanto, una vez más se descubre una íntima relación con las cuestiones básicas a las que pretende responder el diseño organizativo. De hecho, la división y posterior integración de dicho conocimiento es el criterio que debería dirigir las decisiones básicas en el diseño de las organizaciones (Hayek, 1937). Dicho de otro modo, una de las cuestiones básicas en la Teoría de la Organización, que es cómo determinar la división del trabajo, lleva asociada la decisión de cómo dividir el conocimiento (Menger, 1981). Esa organización del conocimiento tendrá una doble consecuencia: por un lado posibilitará el uso eficiente del mismo y por otro facilitará el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades (Smith, 1776). El resultado de esto, tal y como señala Loasby (1998), es que diferentes modos de integrar y coordinar el conocimiento, darán lugar a diferentes tecnologías –entendidas en sentido amplio, es decir “Know-how”–.

Del análisis de la definición de capacidad se concluye que los elementos clave que articulan el concepto están íntimamente relacionados con las cuestiones básicas que constituyen el objeto formal de la Teoría de la Organización.

Tabla 3.1.- Nexos entre las capacidades y el diseño de organizaciones

Concepto de Capacidad	Diseño Organizativo
Conjunto de recursos desplegados de manera coordinada.	El diseño de las organización consiste en coordinar la actuación de personas, tecnologías y demás activos.
Están basadas en los procesos de intercambio de información entre las personas.	La definición de procesos de comunicación es una de las cuestiones prioritarias en el diseño de organizaciones.
Su esencia es el conocimiento colectivo que permite coordinar habilidades y tecnología.	La división del trabajo y su posterior integración persigue un uso efectivo y un incremento del conocimiento.

3.1.2.- Aportaciones del Enfoque de Recursos y Capacidades a la Teoría de la Organización.

Planteada la relación del concepto de capacidad con las cuestiones básicas a las que trata de responder el diseño organizativo, en este apartado se pretende analizar en qué medida el Enfoque de Recursos y Capacidades puede enriquecer y aportar nuevas perspectivas a la Teoría de la Organización.

Tal y como plantean Daft y Levin (1993), los cambios que se están produciendo en el entorno generan la necesidad de reexaminar parte de los conocimientos desarrollados en el ámbito de la Teoría de la Organización.

Debe tenerse en cuenta que las empresas operan en mercados cada vez más abiertos, con una alta tasa de movilidad de personas y conocimientos, lo que facilita que los competidores accedan a productos, tecnologías y personas clave (Nadler, 1992). Al mismo tiempo, las innovaciones tecnológicas son más frecuentes y los

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

ciclos de vida de los productos se acortan, convirtiendo el tiempo en un factor clave de competitividad (Levin y Stephens, 1993; Womack, Jones y Roos, 1991). A todo esto se puede añadir que la introducción de nuevas tecnologías de producción han reducido la importancia de las economías de escala como factor clave de éxito (Galbraith, 1994; Nadler y Tushman, 1997).

En este escenario, las empresas no pueden apoyar, exclusivamente, su ventaja competitiva en la posesión de un producto, una tecnología, ni tan siquiera en los conocimientos de los miembros que la integran. Ahora, una fuente clave de competitividad reside en la habilidad para diseñar procesos que permitan coordinar las tecnologías y el conocimiento de las personas, en orden a responder a las necesidad de los clientes, de forma rápida, flexible y eficiente (Lawler, 1996a).

De lo anterior se deduce la necesidad de revisar el enfoque desde el que se abordan las cuestiones referentes al diseño de las organizaciones. El objetivo final ya no puede ser solamente el mero incremento de la eficiencia o asegurar la capacidad de control de un pequeño grupo de directivos y el gobierno de la empresa. Ahora, el diseño organizativo persigue la creación de firmas con capacidad para adaptarse a los cambios continuos, innovando y respondiendo a las necesidades de todos los grupos de interés que la conforman (Daft y Levin, 1993).

En consecuencia se abre una nueva agenda de trabajo, todavía poco explorada, que requiere la construcción de un marco teórico sólido –omniabarcante y con potencia explicativa– así como la aplicación de nuevos métodos de estudio de las organizaciones. Para ello es necesario recurrir a enfoques teóricos que permitan conectar las decisiones propias del diseño de organizaciones con el desarrollo de empresas capaces de responder mejor y adaptarse con mayor facilidad a los cambios del entorno; generar, explicitar y explotar conocimiento; lanzar de un modo más

rápido y eficaz nuevos productos al mercado; producir bienes y servicios de mayor calidad a un coste inferior o hacerlos llegar al cliente de un modo más eficaz y eficiente.

En este trabajo se considera que el Enfoque de Recursos y Capacidades ofrece un marco analítico adecuado para comprender cómo las empresas, a través del diseño de la organización, ordenan, coordinan y despliegan sus recursos con el objetivo de crear capacidades valiosas, difíciles de imitar y que habilitan a la firma para competir con ventaja (Grant, 1998; Fernández, 1993 y 1995; Fernández y Suarez, 1996; Foss, 1998).

En este sentido, el análisis de la literatura especializada en diseño organizativo, permite observar la aparición de un creciente número de trabajos que describen nuevas *formas organizativas* –ver tabla 3.2–, diseñadas por las empresas para responder a los desafíos generados por las nuevas reglas de la competencia en su sector –telecomunicaciones, electrónica de consumo, informática–. En estos trabajos subyacen dos ideas básicas:

1. La innovación continuada en el diseño de organizaciones es fuente de ventaja competitiva sostenible. Dicho de otro modo, son las formas organizativas descritas, entre otros factores, las que hacen más competitivas a las empresas.
2. Diferentes capacidades requieren el diseño de distintas formas organizativas, que posteriormente deben ser superpuestas y coordinadas.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Tabla 3.2.- Nuevas Formas Organizativas³

Forma Organizativa	Autor	Características
Trébol Federal Triple "I"	Handy (1989, 1992, 1994, 1995)	Fomentan la capacidad de adaptación al cambio y la respuesta eficaz a múltiples prioridades. La 3I fomenta el uso intensivo del conocimiento.
Red	Miles y Snow (1986; 1992) Snow, Miles, Coleman (1992)	Identifican tres tipos de red: <u>interna</u> , estable y <u>dinámica</u> . Cada una de ellas facilita capacidades distintas como innovación o adaptación al cambio.
"Cluster"	Mills (1991)	Se trata de un conjunto de equipos coordinados de forma laxa y orientados a la realización de un conjunto completo de tareas.
Virtual	Davidow y Malone (1992)	Propone un marco dinámico que fomenta la flexibilidad facilitando la aparición de estructuras temporales.
Inteligente	Quinn (1992)	Más que una forma organizativa se propone un marco de trabajo apto para movilizar y aplicar el conocimiento de los miembros de la organización.
Horizontal	Ostroff y Smith (1993)	Forma organizativa que toma como unidad básica de agrupación los procesos, y se apoya en los equipos y otros elementos de coordinación lateral.
N-Form	Hedlund (1994)	Orientada a la explotación del conocimiento, propone constelaciones de trabajo temporales que faciliten la combinación del conocimiento.
Hipertexto	Nonaka y Takeuchi (1995)	Se proponen dos estructuras superpuestas, una de ellas es apta para la creación de conocimiento, la otra para su explotación.
Cubo de Basura	Cohen, March, Olsen (1972) Smith y Zeithaml (1996)	Configuración laxa, de procesos y rutinas. Gran capacidad para explorar nuevas oportunidades.
Celular	Miles, Snow, Mathews, Miles, Coleman Jr. (1997)	Es una variante de la organización en red que hace más énfasis en el uso de grupos autoorganizados con derecho a emprender proyectos y responsables de los resultados obtenidos. Adecuada para crear y utilizar conocimiento.
Plataforma	Ciborra (1996)	Proporciona una base sobre la que construir estructuras temporales, adecuadas a diferentes proyectos.

³ El resumen de trabajos presentado no tiene carácter exhaustivo, tan sólo pretende una síntesis de algunos de los trabajos más representativos en esta línea de investigación.

Estos trabajos comparten un conjunto de características comunes que los hacen especialmente interesantes:

- En primer lugar son de carácter descriptivo, analizan cómo algunas organizaciones afrontan entornos hipercompetitivos.
- Segundo, proponen estructuras más planas, con potentes mecanismos de comunicación y coordinación lateral, amplia descentralización y una asignación temporal de las tareas y los derechos de toma de decisiones.
- Tercero, fomentan la capacidad de adaptación al cambio –flexibilidad–, el aprovechamiento de la complejidad y la incertidumbre y la generación y explotación de conocimiento.
- Cuarto, facilitan la génesis, combinación y desaparición de estructuras diseñadas específicamente para la realización de diferentes propósitos.

Sin embargo, aunque estos trabajos han supuesto un avance para la Teoría de la Organización y han sido fuente de inspiración para investigaciones posteriores, presentan una serie de limitaciones que se deben señalar:

En primer lugar, se presentan como soluciones universales formas organizativas particulares, adoptadas por determinadas empresas –se debe señalar que algunos de los trabajos citados analizan un conjunto común de empresas: las “Baby Bell’s”, Sun Microsystems, Dell Computers, Sharp, Olivetti–. Por tanto, no se construyen marcos de trabajo generalizables (Volberda, 1998) y cabe la duda

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

razonable de si las soluciones que proponen son útiles para empresas pertenecientes a otros sectores.

Segundo, en la mayor parte de los trabajos no se hace un juicio crítico de las disfunciones que puede acarrear la adopción, superposición, tránsito y renovación de las formas organizativas propuestas. Dicho de otro modo, se analiza el contenido del diseño organizativo, pero no se arroja luz sobre el proceso de transición de unas formas a otras.

En tercer lugar, aunque estos trabajos muestran formas organizativas ajustadas, renuncian a un análisis microorganizativo de las variables de diseño que permita definir con precisión el papel que juegan cada una de ellas. Igualmente se pierde el rico entramado de juegos de complementariedad y “*trade-off*” entre dichas variables de diseño (Peris, González y Méndez, 2001). Por otra parte, en aquellos trabajos en los que sí se entra a analizar las variables de diseño, no se hace desde un enfoque sistémico que tome en cuenta todos los grupos de variables y sus relaciones.

Finalmente, una consecuencia derivada de lo ya expuesto es que, al proponer un conjunto de soluciones óptimas de carácter universal y obviar el análisis micro de las variables de diseño, se soslaya la importante cuestión de la *equifinalidad*, ya que lo que se proponen son soluciones óptimas y universales de diseño.

Este trabajo pretende superar alguna de las limitaciones expuestas y para ello propone la necesidad de un modelo conceptual que permita realizar un análisis sistemático de los diferentes grupos de variables de diseño a la luz del Enfoque de Recursos y Capacidades.

Antes de desarrollar el marco de trabajo (a ello dedicaremos el segundo apartado de este capítulo) es necesario hacer explícito qué concepto de organización subyace y qué supuestos básicos se asumen al tomar la capacidad como unidad básica de análisis de los problemas de diseño organizativo.

Este trabajo considera que la *organización* es un espacio físico y/o conceptual de interacción entre un conjunto de recursos y de agentes, orientado a la consecución de unos fines. Los agentes se posicionan en el espacio y en el tiempo a través de una estructura que les permite actuar de manera coordinada e intercambiar bienes, servicios, dinero, información, conocimiento y emociones, con la finalidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones de quienes proporcionan los recursos necesarios para que dicha organización pueda subsistir (Axelrod y Cohen, 1999⁴).

Partiendo de la definición de organización anterior, el marco conceptual adecuado para desarrollar el análisis que se propone, debe articularse alrededor de los siguientes supuestos básicos:

I. La consecución exitosa de los fines organizativos requiere que la empresa sea capaz de desarrollar determinados comportamientos (Finegold, Lawler III, Ledford, 1998) o patrones de interacción entre sus agentes⁵ (Axelrod y Cohen, 1999). Dado que estas interacciones se aglutinan alrededor de las *capacidades* (Fernández, 1995; Grant, 1991) se considera que éstas son el *nexo entre la estrategia y el diseño de la organización*. En el contenido de la estrategia competitiva se definen las capacidades con las que la empresa va a competir y éstas a su vez cristalizan en un

⁴ Aunque la definición de organización propuesta es propia, está muy influida por las ideas de los autores citados.

⁵ Estos *patrones de interacción* son conceptos equivalentes a los de *programas de rendimiento* (March y Simon, 1958) o *rutinas organizativas* (Nelson y Winter, 1982).

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

conjunto de recursos coordinados y desplegados a través de una estructura (diseño organizativo).

II. Si se entienden las capacidades como un conjunto de patrones de interacción entre agentes y recursos, entonces se puede afirmar que cada una de ellas puede requerir un diseño organizativo específico (Galbraith, 1994). Esto significa que en una organización se pueden encontrar superpuestas diferentes opciones de diseño en función de las distintas capacidades a desempeñar. Lo afirmado no es más que el desarrollo del principio clásico de *variedad requerida* (Lawrence y Lorsch, 1967; 1969; Mohrman y Lawler, 1998).

III. Por tanto, lo que se propone es un *uso racional e intencionado de las variables de diseño* (Peris, González y Méndez, 2001; Thompson, 1967) con el objetivo de lograr que la empresa sea mejor que sus competidores en la realización de determinadas actividades clave. En consecuencia, se adopta un enfoque de diseño organizativo de carácter *teleológico*.

IV. Dado que el valor de las capacidades que se pretenden desarrollar depende del entorno en el que actúa la empresa (Barney, 1992; Gronhaug y Nordhaug, 1992; Priem y Butler, 2001a), un modelo con potencia explicativa no puede separar el ámbito externo del interno (Porter, 1991; Priem y Butler, 2001b; Wernerfelt, 1984). Por ello, esta investigación se sitúa en un *enfoque contingente no determinista*. Esto significa que se reconoce la capacidad de la organización para elegir –*Strategic Choice*– elementos importantes del escenario en el que va a competir y el modo de afrontarlo⁶ (Child, 1972; 1997; Miles y Snow, 1978). En el mismo sentido se asume

⁶ Esta investigación se alinea con los trabajos de Chandler, (1962), Galbraith (1973) y más recientemente Konno (1999), que asignan a la dirección la capacidad para elegir la estrategia a desarrollar, señalar las capacidades clave para el éxito y diseñar la organización de manera consecuente.

que los directivos desarrollan una “lógica dominante” (Bettis y Prahalad, 1986; 1995) que les permite interpretar el mundo y tener una concepción de su empresa. Dicha concepción del mundo se forma a partir de la interpretación que éstos dan a los componentes que conforman el entorno y de las interacciones de los directivos dentro y fuera de la organización. En función de esa concepción del mundo y de la organización y de su evolución, los directivos eligen qué oportunidades de mercado explotar y qué capacidades desarrollar para ello (Bettis y Prahalad, 1986; 1995; Sashital y Jassawalla, 1998). Seleccionada la capacidad a desarrollar, los directivos deciden el diseño organizativo –el conjunto de facilitadores– más adecuado para coordinar y desplegar los recursos.

V. Como señalan Eisenhardt y Martin (2000), la organización puede desarrollar esa capacidad de distintos modos. Desde el ámbito del diseño organizativo lo dicho se sustancia en el principio de *equifinalidad*, según el cual las empresas pueden responder de manera diferente a un mismo conjunto de factores de contingencia y tener éxito siempre que se logre un ajuste entre la organización y la estrategia, entre los diferentes elementos que componen la organización y entre ésta y su entorno (Gresov y Drazin, 1997; Harold, Glick y Huber, 1993; Herrera y Peris, 1998;). En consecuencia, las *capacidades* clave de una empresa se componen de procesos perfectamente identificables que contienen algunas “*mejores prácticas*” de aplicación universal, así como de *elementos de carácter idiosincrásico*.

VI. Un concepto ligado íntimamente al supuesto básico de la equifinalidad es el de *Ajuste* (Fit), *Coherencia* o *Congruencia*⁷. Se trata de una cuestión tradicional en

⁷ Mientras Galbraith y los profesores del CEO (Center for Effective Organization) han optado por el vocablo *ajuste* (del Inglés “*fit*”) en los trabajos de Nadler y Tushman (1988; 1997) se opta por el de *congruencia*. Esta investigación considera que ambos significantes se refieren a un mismo significado y que por tanto son equivalentes. En consecuencia de ahora en adelante serán utilizados de modo indiferente.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

la literatura de diseño organizativo⁸, que adquiere un nuevo significado cuando se consideran las capacidades. Ahora se puede distinguir un nuevo nivel de ajuste, que se corresponderá con la elección adecuada de todas las variables de diseño, para obtener las capacidades que la organización requiere (Finegold, Lawler III y Ledford, 1998).

Un elemento adicional pero no menos importante para la Teoría de la Organización es la determinación del *grado de bondad del ajuste*. En este marco de trabajo, los indicadores de resultado, que permiten la evaluación y el continuo reajuste de las decisiones de diseño, harán referencia al nivel de rendimiento de la empresa respecto a las capacidades. Esto supone un avance respecto a aquellos trabajos que miden el grado de congruencia utilizando exclusivamente indicadores de resultado de carácter financiero y operativo, ya que éstos recogían de manera limitada el efecto real del diseño de la organización sobre el rendimiento de la firma. De este modo, el desarrollo de un conjunto de indicadores, a partir de la definición de los factores clave de éxito que permiten desempeñar una capacidad, facilita el establecimiento de relaciones causales entre las decisiones de diseño organizativo y el rendimiento de la empresa (Becker y Gerhart, 1996; Becker y Huselid, 1998; Becker, Huselid y Ulrich, 2001; McMahan, Virick y Wright, 1999; Wright y Snell, 2000).

Los supuestos básicos planteados en los párrafos anteriores subrayan la necesidad de desarrollar un análisis de carácter microanalítico de las diferentes variables de diseño (Peris, González y Mendez, 2001). Por tanto, tal y como ya se ha dicho al inicio del capítulo, se pretende desarrollar un *modelo cartesiano* de carácter *multidimensional* –las diferentes dimensiones se corresponderán con distintos grupos de variables de diseño–. Esto permitirá contemplar el rico juego de relaciones de

⁸ Aunque el concepto de ajuste (“fit”) se remonta a las obras de Pugh (1973) y otros autores del Enfoque Contingente, es en trabajos posteriores como los de Drazin y Van de Ven (1985), Miller (1992), Nadler y Tushman (1992; 1997) donde se ofrece una amplia discusión sobre la cuestión y se detallan los diferentes tipos y niveles de ajuste, facilitando el uso del concepto de un modo específico, para el desarrollo de futuras investigaciones.

complementariedad y sustituibilidad entre las diferentes opciones de diseño, que permiten lograr el ajuste deseado.

Además de los supuestos básicos expuestos en los párrafos anteriores, el análisis de los problemas básicos de diseño organizativo desde el Enfoque de Recursos y Capacidades da cabida a los problemas derivados de una concepción orgánica de la empresa. Así, cuando se opta por una solución de diseño organizativo hay que considerar en qué medida se facilita (o dificulta) que los integrantes de la organización desarrollen las actitudes y aptitudes necesarias para que la empresa sea especialmente buena en el desempeño de una actividad (Cappelli y Singh, 1992).

Cuando se toman las capacidades como unidad de análisis, el conocimiento, las habilidades, las actitudes y valores de los individuos son elementos fundamentales. Esto implica que las decisiones de diseño referentes a las personas deben ir orientadas a la adquisición, desarrollo, protección y renovación de sus aptitudes y actitudes. Las repercusiones de lo afirmado son amplias ya que el diseño de puestos de trabajo⁹ –núcleo del diseño organizativo– deja de orientarse a la mera definición de tareas (Lawler, 1994; Mohrman y Cohen, 1995), para centrarse en definir tanto las responsabilidades como las actitudes y aptitudes necesarias para desempeñarlas.

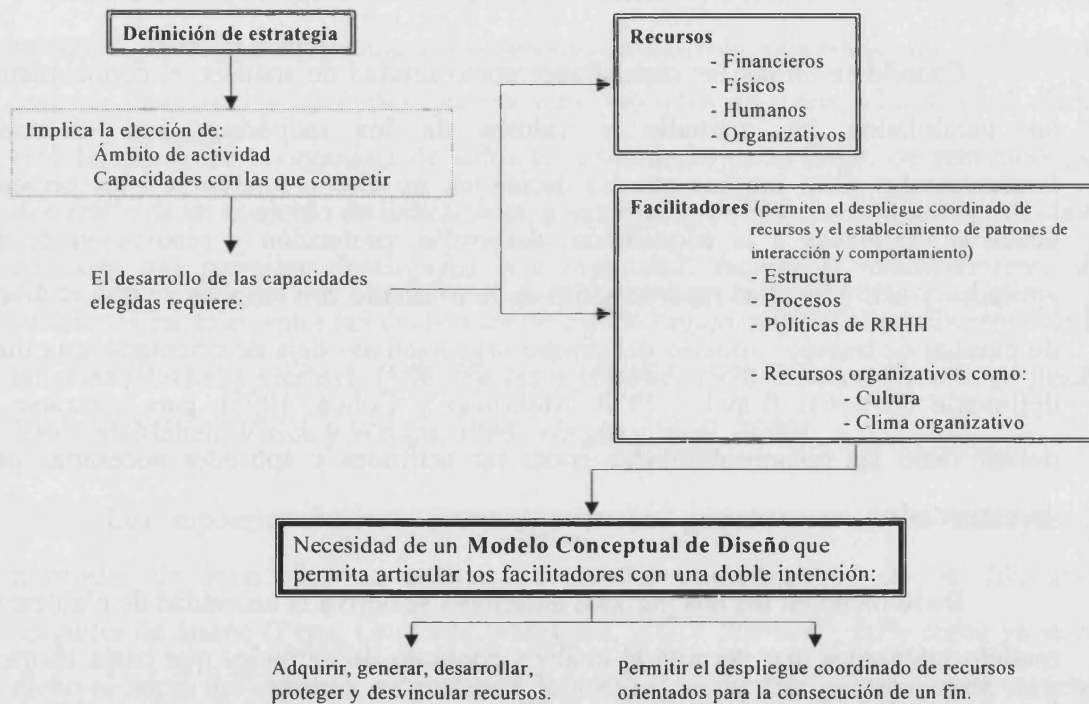
De lo dicho en los dos párrafos anteriores se deriva la necesidad de plantear un modelo integrador que permita el análisis conjunto de variables que hasta ahora se han contemplado de modo separado en diferentes líneas de investigación –políticas de RRHH, estructura organizativa y procesos–. Un marco de trabajo que facilite el estudio de la organización desde un enfoque global, que recoja los estrechos vínculos entre la organización formal e informal, entre la dimensión técnica y la social.

⁹ Entendido como la delimitación exacta de las tareas y responsabilidades de cada individuo.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

A modo de conclusión de este apartado cabe reseñar, una vez más, la necesidad de establecer un modelo de carácter conceptual, que permita recoger todas las variables de diseño organizativo –*facilitadores*– y analizar por un lado, qué papel desempeña cada una de ellas en la adquisición, desarrollo, protección y renovación de aquellos recursos que no se pueden adquirir en el mercado y se generan como una consecuencia más de la actividad de la empresa¹⁰, y por otro, cómo esas variables de diseño –*facilitadores*– permiten el despliegue coordinado de los recursos que integran una capacidad.

Figura 3.1.- El diseño organizativo desde un enfoque de capacidades.



¹⁰ Se está haciendo especial referencia a recursos como: los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los miembros de la organización, la cultura, los valores compartidos, el clima laboral, la confianza entre los miembros de la organización, su reputación y las relaciones con otras organizaciones y entidades.

3.2 Diseño organizativo: un modelo integrador.

El objeto de este apartado es presentar un modelo conceptual de referencia que permita alcanzar el objetivo básico de esta investigación: *conocer la influencia de las decisiones de diseño en la consecución de capacidades que sean fuente de ventaja competitiva*. Para ello se propone un esquema basado en dimensiones¹¹ o grupos de variables de diseño que pretenden abarcar tanto aspectos técnicos como humanos de la organización.

Antes de explicar brevemente las características de los modelos conceptuales en los que ha bebido este trabajo y de presentar el *Modelo Conceptual de Diseño* que propone esta investigación como marco de trabajo, se cree conveniente responder a la cuestión: ¿Por qué un modelo conceptual de diseño organizativo?

Un modelo conceptual es una herramienta que permite pensar en la organización como un todo (Nadler y Tushman, 1988) y por tanto es de especial utilidad cuando se trata de analizar un sistema que no puede ser correctamente comprendido desde el análisis parcial de alguna de las partes que lo integran. Por tanto, un modelo conceptual es similar a un mapa que permite abordar, de manera ordenada, el análisis explicativo de los múltiples elementos que componen el sistema organización y las relaciones que los entrelazan.

¹¹ Cada dimensión comprende un grupo de variables que pueden ser utilizadas por la dirección (de manera racional e intencionada) para abordar un conjunto homogéneo de problemas de diseño organizativo.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

De la misma forma, en todo modelo conceptual subyace una teoría que define cuántos y qué elementos lo integran así como el modo en cómo se relacionan dichos elementos. En la medida en que dicha teoría ayuda a comprender y explicar la realidad de manera consistente estaremos ante un modelo de mayor o menor potencia.

Finalmente cabe señalar que la elección de un modelo no es una cuestión fútil, ya que condiciona tanto los datos que se recopilan como el enfoque desde el que son analizados (Nadler y Tushman, 1988). Por ello, en los siguientes subapartados se presentan las características básicas de algunos modelos conceptuales de diseño organizativo ya clásicos en la literatura y se comenta qué elementos se incorporan en el *Modelo Conceptual* que se propone y qué limitaciones se tratarán de superar.

3.2.1.- Modelos conceptuales basados en la identificación de variables de diseño.

Para la construcción de un modelo conceptual que permita analizar el modo en que la elección ajustada de un conjunto de opciones de diseño facilita el desarrollo de una o varias capacidades organizativas, esta investigación se apoya en aquellos trabajos que previamente han tratado de identificar, clasificar y sistematizar un conjunto de variables que, utilizadas de manera instrumental, permitan a la dirección diseñar una organización.

En esta línea de investigación, uno de los trabajos que han recibido amplio reconocimiento y difusión es el de Mintzberg (1979; 1989). El autor canadiense presenta nueve parámetros de diseño, aglutinados en cuatro grupos –ver tabla 3.3–, que recogen las variables necesarias para diseñar la estructura de una organización. Estos trabajos destacan por la claridad y la precisión con que se definen y dimensionan los diferentes parámetros (Moreno, Peris y González, 2000), así como

por la caracterización que realiza del entorno, de la naturaleza del trabajo y de su influencia sobre las decisiones de diseño organizativo.

Tabla 3.3.- Variables de diseño según Mintzberg

Grupos de variables	Parámetros de Diseño (Variables de diseño)
Diseño de puestos	Especialización del puesto Formalización del comportamiento Preparación y adoctrinamiento
Superestructura	Agrupación de unidades Tamaño de la unidad
Enlaces laterales	Sistemas de planificación y control Dispositivos de enlace
Sistema de toma de decisiones	Descentralización vertical Descentralización horizontal

Fte. Mintzberg (1988: p. 97)

Sin embargo, el marco de trabajo que propone Mintzberg hace una interpretación estrecha del diseño, contemplando tan sólo aquellas variables que hacen referencia a la estructura y al ámbito formal de la organización (de la Fuente, García-Tenorio, Guerras y Hernangómez, 1997; Moreno, Peris y González, 2000; Peris 2000). Por ello olvida elementos importantes como las políticas de dirección de personal o los sistemas de incentivos.

En otro orden de cosas, Mintzberg propone una diferenciación entre las variables de diseño y los mecanismos de coordinación que, además de artificial, mueve a la confusión (Moreno, Peris y González, 2000; Peris 2000). Así mismo, analiza las relaciones entre las distintas variables de diseño a través de la presentación de cinco configuraciones en las que se apunta el necesario ajuste entre parámetros. Tal y como se señaló en el capítulo primero, el recurso a las configuraciones presenta un análisis parcial y limitado de las posibles relaciones y combinaciones entre

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

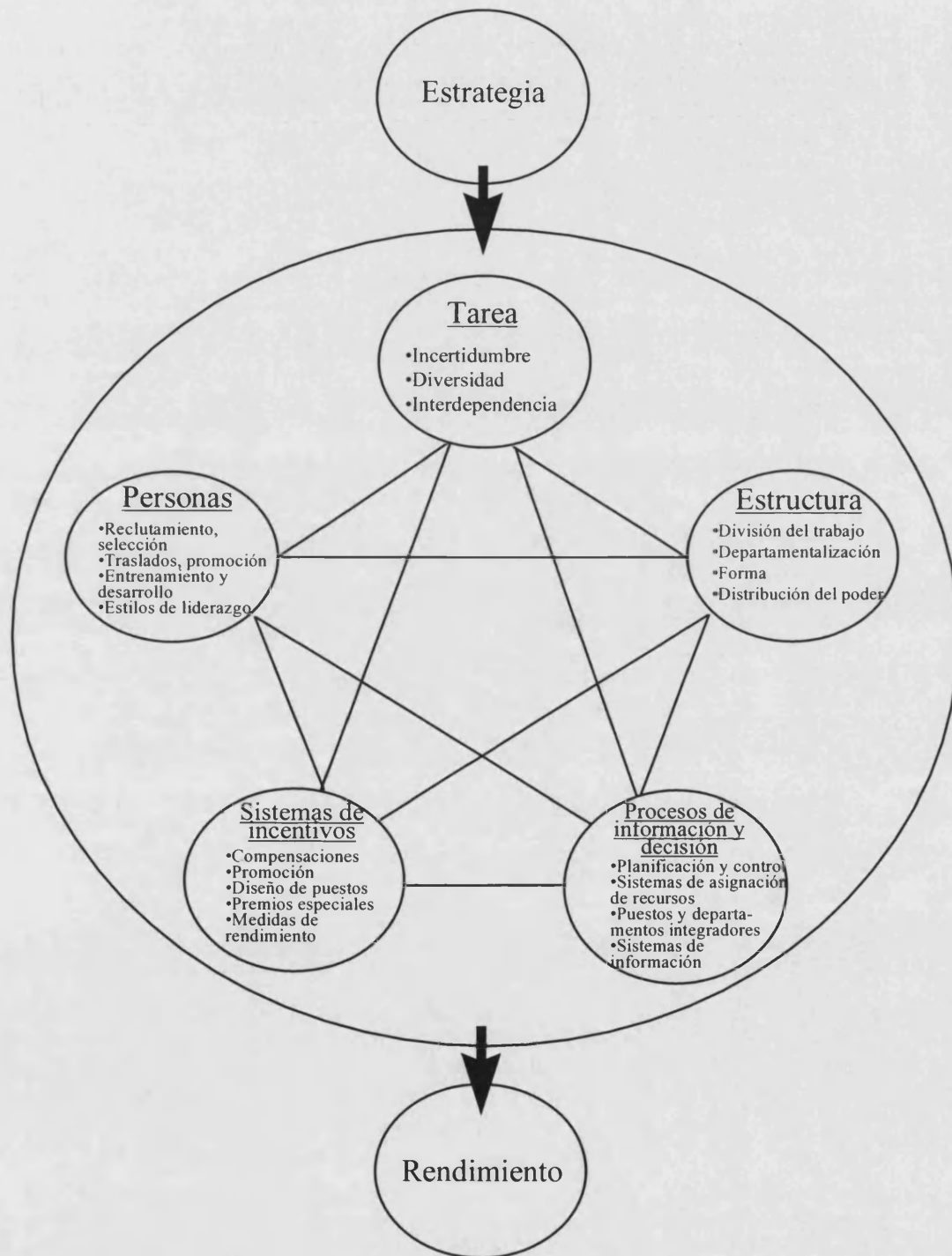
variables de diseño, tal y como reconoce el propio autor (Mintzberg, 1989) cuando afirma que en la realidad no es factible encontrar sus configuraciones sino mezclas de ellas. Finalmente, este marco de trabajo liga el diseño con la naturaleza de la tarea a realizar pero olvida hacerlo con respecto a la estrategia competitiva a implementar (de la Fuente, García-Tenorio, Guerras y Hernangómez, 1997).

Otra aportación fundamental al diseño organizativo es la de Galbraith y sus colaboradores¹². Su marco de trabajo adopta un enfoque amplio que le lleva a identificar tanto variables estructurales como de proceso, que agrupa en cinco dimensiones –ver figura 3.2–. Para Galbraith el primer criterio de diseño de la organización es la adecuada gestión de la información y por ello contempla cuestiones como los procesos de información y decisión o la integración de las personas para el correcto desempeño del papel que se les ha asignado (de la Fuente, García-Tenorio, Guerras y Hernangómez, 1997).

Del mismo modo, el marco de trabajo propuesto por Galbraith provee una clara conexión entre el diseño de la organización y la estrategia de la empresa, utilizando como nexo la naturaleza de la *tarea*. Igualmente, subraya de un modo adecuado la idea de ajuste, tanto externo (entre la estrategia y el diseño de la organización), como interno (entre variables de diseño). En este sentido, al subrayar la necesaria congruencia entre parámetros, pone de manifiesto las interrelaciones existentes entre los cinco grupos de variables de diseño que él presenta.

¹² Galbraith (1973; 1977; 1994; 1995; 2001), Galbraith y Nathanson, (1978); Galbraith y Kanzanjian, (1986).

Figura 3.2.- Dimensiones básicas en la organización



Fuente: Galbraith y Kazanjian (1986: p. 115)

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

No obstante, el modelo de Galbraith presenta algunos inconvenientes que no pueden dejar de señalarse. En primer lugar la distribución de variables en los cinco grupos que propone resulta ambigua y poco clara en algunos aspectos relacionados con lo que él denomina *estructura* o *procesos de información-decisión* (Moreno, Peris y González, 2000)¹³.

En segundo lugar, el modelo “*Star Five*” no considera, con la importancia que requieren, algunas dimensiones como *los sistemas de medición evaluación y control* y el *diseño de puestos* –entendido como las características esenciales del papel asignado a cada individuo– (Moreno, Peris y González, 2000)¹⁴.

Finalmente el modelo de Galbraith, si bien deja el terreno abonado, no establece una relación explícita entre la organización formal e informal a través de la consideración de variables de comportamiento. Esa relación sí se establece en el modelo propuesto por Nadler y Tushman (1988; 1997), que se presenta a continuación.

Otro modelo conceptual es el que proponen Nadler y Tushman (1988; 1997). Éstos autores, al igual que Galbraith, consideran la organización como un sistema

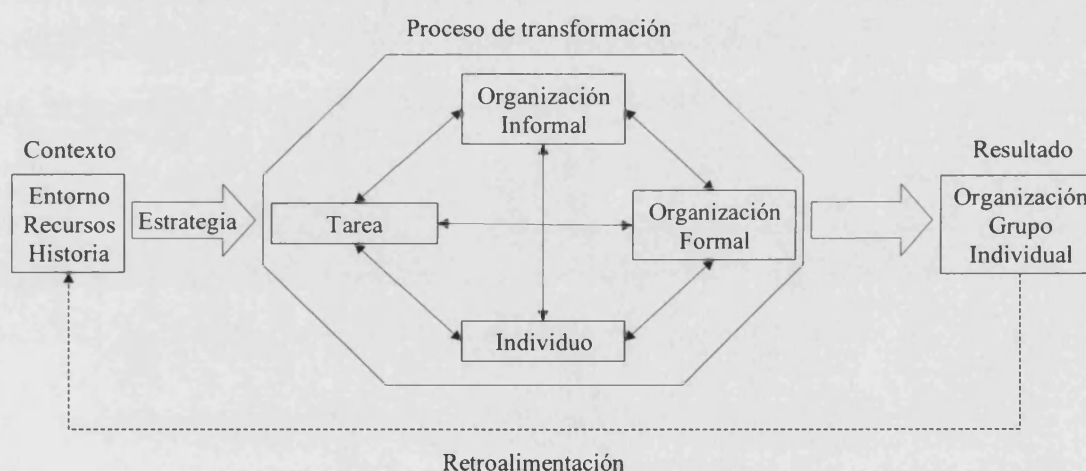
¹³ Esta investigación toma la definición de *estructura* de Moreno, Peris y González (2000), realizada a partir de las aportaciones de Blau et al. (1974), Hall, (1996) y March y Simon (1958). Entiende que la *estructura* hace referencia a la “*distribución espacial y jerárquica de los medios materiales y humanos*”, así como a las “*normas, procedimientos o formas de actuación que gobiernan con carácter estable o permanente la formulación de los planes y programas de la organización*” (Moreno, Peris, González, 2000: p. 155-156).

Partiendo de la definición anterior de estructura, la investigación considera que en el *Star-five* propuesto por Galbraith se están clasificando como procesos de información y decisión variables de diseño –planificación, control, asignación de recursos– que en realidad forman parte de la estructura.

¹⁴ Un análisis más extenso de estas observaciones puede encontrarse en Moreno, Peris y González (2000: p. 141-143).

cuya finalidad primordial es canalizar la información que necesitan los individuos para realizar su tarea. En consecuencia, las decisiones de diseño deben lograr el ajuste entre los requerimientos de información que exige la tarea y la capacidad de la organización para canalizarla y procesarla. Por tanto, el modelo propuesto por Nadler y Tushman concede gran importancia a la hipótesis de congruencia o ajuste. En este punto tampoco se diferencia de las propuestas de Galbraith, sin embargo estos autores hacen un análisis más detallado del concepto y definen seis niveles de ajuste¹⁵ (Nadler y Tushman, 1988).

Figura 3.3.- Modelo conceptual de Nadler y Tushman.



Fte.- Nadler y Tushman (1988: p.32).

El modelo conceptual que proponen está integrado por cuatro dimensiones íntimamente interrelacionadas. A saber: *la tarea* –la naturaleza y características básicas del trabajo a realizar en el seno de la organización–, *los individuos* –naturaleza y características de los miembros de la organización: sus conocimientos, habilidades, expectativas y motivaciones–, *la organización formal* –se incluye la

¹⁵ Los seis niveles de ajuste son: individuo-organización, individuo-tarea; individuo-organización informal; tarea-organización formal; tarea-organización informal; organización formal-organización informal.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

estructura, lo procesos y métodos de trabajo explícita y formalmente definidos– y *la organización informal* –acuerdos implícitos y no escritos–.

La característica más destacable del modelo es su carácter socio-técnico (no en vano los propios autores lo definen como un modelo para el diagnóstico del comportamiento organizativo) y su consideración explícita de la organización informal. Esto último quizás es el rasgo distintivo del trabajo de Nadler y Tushman, el reconocimiento de la importancia que tienen la cultura organizativa y sus elementos componentes –valores y creencias fundamentales, normas, clima organizativo y papeles clave (Nadler y Tushman, 1988)– para explicar el comportamiento de los miembros y el rendimiento de la organización.

Otra aportación igualmente importante es la consideración de las variables de diseño (estructura, procesos y políticas de recursos humanos), junto con el entorno y la historia de la empresa, como uno de los elementos que dan forma a la cultura de la organización. La idea que apuntan Nadler y Tushman es que las variables de diseño de la organización formal (estructura y procesos) inciden de manera indirecta, a través de la cultura organizativa, sobre el comportamiento de los individuos¹⁶.

Sin desmerecer el valioso avance que supone, el trabajo de estos autores presenta algunas limitaciones que no se deben obviar: quizás la más importante es la amplitud y heterogeneidad de las cuatro dimensiones que proponen, y que dificulta el desarrollo de análisis de carácter microanalítico.

¹⁶ Esta idea es desarrollada y articulada con mayor precisión en Peris (2000) y posteriormente en Moreno, Peris y González (2000) y en Peris, González y Méndez (2001).

Así, en el modelo se mezclan variables de diseño de carácter instrumental (estructura, procesos, métodos), con los elementos sobre los que inciden dichas variables, tanto de comportamiento colectivo (valores y creencias compartidos, clima organizativo, ...), como de carácter individual (conocimientos, habilidades, expectativas).

La limitación mencionada en el párrafo anterior es la que lleva a Nadler y Tushman (1988; 1997) a considerar simultáneamente (sin mayores matizaciones) la cultura y el clima organizativo como un recurso (en el contexto) y a la vez como un elemento constitutivo de la organización informal.

Una vez analizadas las potencialidades y limitaciones de los esquemas de trabajo propuestos por Mintzberg, Galbraith, Nadler y Tushman, lo que se propone es la adopción de un modelo que recoja las aportaciones de estos trabajos y que supere algunas de sus limitaciones.

3.2.2.- Una aportación crítica a los modelos de diseño: Modelo Conceptual de Diseño.

El marco de trabajo en el que se apoya esta investigación se fundamenta en el *Modelo Conceptual de Diseño* propuesto en los trabajos de Peris (2000); Moreno, Peris y González (2000); Peris, González y Méndez (2001)¹⁷, y que a su vez bebe de otros ya tradicionales en la literatura, como los planteados por Galbraith, Mintzberg o Nadler y Tushman (Galbraith, 1973; 1977; 1994; 1995; Galbraith y Kazanjian 1986;

¹⁷ Este trabajo, modifica, añade y desarrolla algunos elementos con el objetivo de adaptarlo a las necesidades específicas de la investigación.

Mintzberg, 1979; 1989; Nadler y Tushman, 1988; 1997). La elección no es baladí, ya que esta propuesta se ajusta a los seis supuestos básicos planteados anteriormente.

El *Modelo Conceptual de Diseño* que se propone, se caracteriza por su carácter general y heurístico. Es *general* porque considera de manera simultánea: las dimensiones y variables de diseño; las dimensiones de comportamiento; los factores de contingencia que condicionan el diseño; la visión de los directivos que se plasma en la estrategia y que delimita las decisiones de diseño a tomar en orden a lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Child, 1972; Miles y Snow, 1978; Moreno, Peris y González, 2000: p. 180-181). Por otra parte, se dice que es *heurístico* porque presenta de forma ordenada y secuencial todos los conceptos que permiten comprender y analizar los problemas relevantes en el ámbito del diseño organizativo.

Otro criterio importante que caracteriza este modelo de referencia es que permite subrayar la filosofía de encaje (*Fit*) como elemento fundamental para lograr la eficacia organizativa. Esta propuesta facilita la tarea de señalar las relaciones entre variables y la necesaria congruencia entre ellas¹⁸, así como el ajuste entre las distintas áreas e individuos que componen una organización.

Así pues, el *Modelo Conceptual de Diseño* que se presenta, considera de forma conjunta los tres vectores o fuerzas que condicionan el diseño de la organización: los factores de contingencia, los propósitos de la dirección plasmados

¹⁸ El ajuste y la necesaria coherencia entre las dimensiones de diseño que conforman el modelo varía en intensidad y prioridad. Así, las políticas de RRHH deben ser, en primer lugar, coherentes entre sí; para distintos grupos de empleados y a lo largo del tiempo (Baron y Kreps 1999). Esto es lo que algunos autores señalan como *ajuste interno* (Becker y Gerhart, 1996; Huselid, 1995) o *grupos complementarios de políticas de RRHH* (Cooke, 1994; Easton y Jarrell, 1998; Wageman y Baker, 1997). En segundo lugar, se debe producir un ajuste entre las políticas de RRHH y las dimensiones de diseño restantes (Baron y Kreps 1999).

en la estrategia y los requerimientos técnicos de ajuste entre las diferentes dimensiones de diseño.

El *Modelo Conceptual de Diseño* propuesto se articula alrededor de ocho dimensiones¹⁹: diseño de tareas y procesos productivos; agrupación de unidades; procesos de información–decisión; diseño de puestos; sistemas de medición, evaluación y control; sistemas de selección y desarrollo de las personas; sistemas de incentivos; modos de ejercer la dirección.

Cada dimensión agrupa una serie de variables de carácter complementario, que son utilizadas por la dirección (de manera instrumental) para resolver un conjunto homogéneo de problemas de diseño organizativo. Por tanto, éstas pueden ser entendidas como *cajas de herramientas* con utilidades específicas. Las ocho dimensiones, adecuadamente combinadas y ajustadas, proporcionan la estructura técnica y el ambiente de trabajo adecuados para el logro de los objetivos de la empresa. Con ello se quiere significar que, de las decisiones sobre las variables de diseño se derivan diversos efectos²⁰: sobre las actitudes y el compromiso de sus integrantes²¹; sobre el rendimiento de la organización; sobre la visión de los directivos²² –ver figura 3.4–.

¹⁹ La idea de articular un marco de trabajo alrededor de dimensiones –entendidas como grupos de variables complementarias respecto de la resolución de un cierto tipo de problemas propios del diseño de organizaciones– refleja la influencia de los trabajos de Galbraith (Galbraith, 1973; 1977; 1994; 1995; Galbraith y Nathanson, 1978; Galbraith y Kanzenjian, 1986).

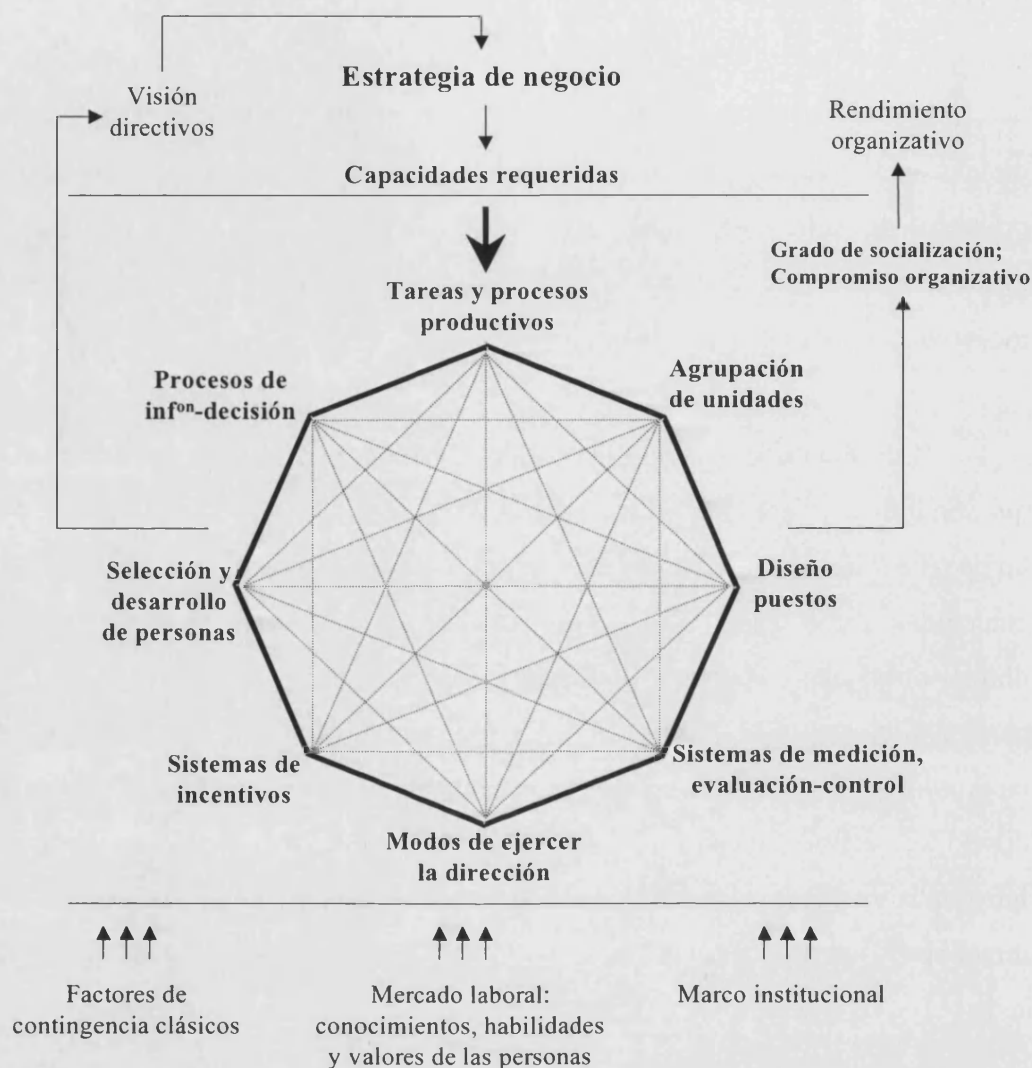
²⁰ El *Modelo Conceptual* propuesto en esta investigación, al igual que Galbraith (1995) y Moreno, Peris y González (2000), considera que el diseño de la organización incide sobre el comportamiento del colectivo y sobre el rendimiento organizativo.

²¹ Dichos efectos se hacen patentes en recursos de carácter organizativo como la cultura, la confianza o la propensión a la cooperación (Barney, 1992).

²² Otros conceptos similares manejados en la literatura especializada son: mapas cognitivos (Walsh, 1990), lógica dominante (Bettis y Prahalad, 1986) o estructuras de conocimiento (Weick, 1979).

INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.

Figura 3.4.- Modelo Conceptual de Diseño.



Finalmente y antes de entrar en la definición de las dimensiones y variables de diseño que integran el *Modelo Conceptual*, se considera oportuno realizar algunas reflexiones que permitan resaltar el modo en que dicho modelo contempla, de manera equilibrada, tanto la dimensión técnica, como la social o de comportamiento.

3.2.3.- *Dos cuestiones previas a la descripción del Modelo Conceptual.*

Tal y como se señaló en el apartado anterior, el Enfoque de Recursos y Capacidades genera la necesidad de abordar de una manera equilibrada el análisis del diseño de las organizaciones tanto en su dimensión técnica como social. Por tanto, se considera oportuno, antes de proceder a la descripción de los elementos que integran el *Modelo Conceptual de Diseño*, justificar la capacidad de éste para analizar ambas dimensiones, así como las relaciones que se establecen entre ellas.

En este sentido el *Modelo Conceptual de Diseño* permite establecer dos relaciones importantes, una de carácter técnico: entre el diseño y la naturaleza del trabajo a desempeñar, y otra de carácter social: entre las decisiones de diseño de la organización y el comportamiento de los individuos que la integran. A continuación se dedica a cada una de estas relaciones un subapartado.

3.2.3.1.- La naturaleza de la tarea

Tal y como se ha señalado en párrafos anteriores, las decisiones de diseño de la organización vienen condicionadas por el tipo de productos y servicios que la empresa decide ofrecer²³. Dicha decisión condiciona las tareas a desempeñar, su naturaleza, su grado de complejidad²⁴ y las interdependencias a gestionar²⁵. Estos

²³ Esta lógica de relación entre la naturaleza del trabajo a realizar y el diseño de la organización, muestra la influencia de los trabajos seminales de Andrews (1971), Miles y Snow (1978) y Chandler (1990).

²⁴ Partiendo de los trabajos de Perrow (1970) y el desarrollo posterior de Boisot y Child (1999), se consideran los conceptos de *complejidad relacional* u *organizativa* –que depende del grado de división del trabajo y del esfuerzo necesario para su posterior coordinación– y *complejidad cognitiva* –relacionada con la dificultad que presenta la efectiva medición, evaluación y control a través de la supervisión o del establecimiento de normas–.

²⁵ Una tipología de interdependencias, que esta investigación considera relevante por su claridad y aplicabilidad, puede encontrarse en Thompson (1967): compartida o agrupada; secuencial; recíproca.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

elementos condicionan de modo definitivo las decisiones de diseño que se adoptarán para cada una de las ocho dimensiones del modelo. Así, mientras la complejidad condiciona los mecanismos apropiados para controlar y alinear la actuación de los miembros de la organización, las interdependencias delimitan los procesos y mecanismos de enlace, imprescindibles para atender las necesidades de procesamiento de la información.

Sin embargo, aunque la organización tiene cierta capacidad para elegir el producto o servicio que desea ofertar, a quién, y el modo de hacerlo –“*Strategic Choice*”– (Child, 1972, 1977; Miles y Snow, 1978), debe subrayarse que las decisiones sobre el sistema técnico –máquinas y sistemas–, y la organización del sistema productivo, también vienen condicionadas por el tipo de productos y servicios que ofertan las empresas del sector en el que compite la firma, y por la tecnología²⁶ vigente para elaborarlos o prestarlos.

Por tanto el diseño de las tareas y procesos productivos depende tanto de la tecnología vigente en el sector, como de las decisiones de la dirección en lo referente al modo de organizar la actividad productiva y en la definición de los conocimientos y habilidades que los individuos aplican en su trabajo²⁷.

Las decisiones de la dirección a las que se refiere el párrafo anterior, se sustancian en una dimensión: *diseño de tareas y procesos productivos*, orientada a definir el diseño de los procesos de aprovisionamiento, producción y logística,

²⁶ Este trabajo entiende por *tecnología*, “el conocimiento, herramientas, maquinaria, información, habilidades y materiales empleados para completar tareas” (Hodge, Anthony y Gales, 1998: 142).

²⁷ La influencia de la tecnología sobre el diseño de la organización es una cuestión ampliamente trabajada y clarificada por las aportaciones de Trist y Bamforth (1951); Emery y Trist (1960); Miles y Snow (1978); Trist (1981). Por otra parte, en el marco de la escuela contingente, Woodward (1965) señala la importancia de la tecnología como elemento determinante del diseño organizativo.

conformando una secuencia global que permite establecer los sistemas de planificación de la producción y de necesidades de materiales, la distribución en planta, la programación de tareas y el diseño del sistema de trabajo (Fernández y Vázquez, 1994).

3.2.3.2.- Diseño organizativo y comportamiento.

Tal y como se puso de manifiesto en los primeros párrafos de este capítulo, la capacidad puede ser comprendida en términos de acción colectiva. Por tanto, un modelo útil para abordar el análisis de la relación entre las decisiones de diseño organizativo y el desarrollo y explotación de las capacidades, no puede obviar la cuestión de cómo influye el diseño de la organización sobre el comportamiento de los individuos.

El diseño de la organización condiciona la actuación de los individuos, motivando, facilitando o restringiendo comportamientos (Nadler y Tushman, 1997). Así, el establecimiento de objetivos, el diseño de puestos de trabajo, los sistemas de medición, evaluación y control y los sistemas de incentivos que vinculan el rendimiento con la retribución, motivan determinadas actuaciones y comportamientos (Nadler y Tushman, 1997; Peris, 2000). Igualmente, a través de la agrupación de los individuos en unidades, el establecimiento de los sistemas de información adecuados y proporcionando la formación pertinente, se facilita a las personas el desempeño de su papel (Nadler y Tushman, 1997). Del mismo modo y a través de las mismas variables de diseño se pueden restringir comportamientos e interacciones no deseadas.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Aunque, tradicionalmente se ha considerado que las políticas de recursos humanos son las variables que inciden más directamente sobre las actitudes (Hackman y Wageman, 1995; Huselid y Becker, 1996, MacDuffie, 1995), que son el antecedente y el desencadenante de los comportamientos mostrados por los miembros de la organización, algunas propuestas teóricas (Hackman y Oldham, 1980; Peris, González y Méndez, 2001) e investigaciones de carácter empírico (Gardner, Moynihan, Park y Wright, 2001) apuntan en el sentido de que las políticas de recursos humanos, por sí solas, no explican ni actitudes ni comportamientos. Estos trabajos, si bien reconocen la importancia de las políticas de recursos humanos, defienden que los comportamientos vienen explicados por el ajuste entre todas las variables de diseño organizativo.

En consecuencia, esta investigación se basa en un modelo en el que las dimensiones que recogen el comportamiento de los individuos vienen explicadas tanto por las variables de diseño de la estructura organizativa, los procesos de información-decisión y los puestos de trabajo, como por las políticas de recursos humanos. Dicho de otra manera, todas las variables de diseño organizativo influyen, de una forma más a menos directa, sobre el comportamiento (Moreno, Peris y González, 2000: p. 125) y contribuyen a generar o a modificar la dotación de recursos organizativos socialmente complejos a los que se refiere Barney (1992) –cultura, confianza y amistad entre directivos, clima laboral–.

Sin embargo un modelo de carácter socio-técnico como el que aquí se presenta debe aportar los rudimentos necesarios para analizar (diferenciando pero sin separar) por un lado, la incidencia de las variables de diseño sobre las actitudes y comportamiento en el ámbito de la organización informal y por otro, la incidencia sobre el rendimiento. Para ello Moreno, Peris y González (2000: p. 168-172) proponen la clasificación de las variables de diseño en dos categorías: las variables de

acción instrumental directa *VAID* y las variables de acción indirecta *VAI*.

"Las *variables de acción instrumental directa VAID* se caracterizan, en primer lugar, porque la acción o el resultado que con ellas prescribe la dirección es perfectamente medible y/o controlable; en segundo lugar, muchas de estas variables se refieren a situaciones en las que puede establecerse una clara relación esfuerzo-rendimiento-recompensa, de tal manera que si la dirección establece correctamente las recompensas, obtendrá, tal como predice la teoría de las expectativas²⁸, el esfuerzo necesario de los miembros de la organización para cumplir con los objetivos previstos" (Moreno, Peris y González, 2000: p. 169-170).

Por su parte, las *variables de acción indirecta VAI* influyen sobre las expectativas y actitudes de los individuos, e inciden de forma indirecta sobre su desempeño. Se trata fundamentalmente de variables de diseño relacionadas con políticas de recursos humanos²⁹: selección y desarrollo del personal, sistemas de evaluación y reconocimiento, y estrechamente ligados a estos, de los sistemas de incentivos (Moreno, Peris y González, 2000: p. 171-172; Peris, González y Méndez, 2001: p. 10). Si bien es cierto que el uso de dichas variables, por parte de la dirección, no permite establecer una secuencia clara "esfuerzo-rendimiento-recompensa", estas abarcan de forma amplia los intereses y expectativas de los individuos, de tal manera

²⁸ La Teoría de las Expectativas (Porter y Lawler, 1968; Lawler, 1986) relaciona la expectativa de la persona sobre la relación esfuerzo-rendimiento, con la expectativa sobre la relación rendimiento-recompensa. Tal y como señala Lawler (1986), la relación entre estas dos ratios es de carácter multiplicativo, ya que si una de ellas tiene valor cero, el individuo no tendrá motivos para actuar.

²⁹ Estas dimensiones de diseño conforman un conjunto íntimamente relacionado, en el que los directivos proyectan sus valores y creencias, así como sus expectativas respecto a los comportamientos que esperan de los miembros de la organización (Baron y Kreps, 1999; Huselid, 1995). En este sentido, trabajos de carácter empírico como los de Baron, Burton y Hannan (2000), Hannan, Burton y Baron (2000) y Milgrom y Roberts (1995), demuestran que, en una misma industria, las empresas presentan distintas políticas de RRHH en función de la visión y las preferencias de sus directivos.

que si bien la relación causal “*aplicación de la variable-resultados*” es incierta, es posible que el uso de estas variables produzca cambios relevantes en los comportamientos, que se trasladarán de manera intensa al rendimiento.

Estos dos grupos de variables no son disjuntos³⁰. El uso de las *variables de acción instrumental directa –VAID–*, tiene una incidencia explícita y precisa en el rendimiento de los individuos, en lo que se refiere a la dimensión técnica de su trabajo, pero tal y como señalan Moreno, Peris y González (2000: p. 168), pueden tener efectos no previstos, e incluso no deseados, sobre el comportamiento de los miembros de la organización, que quedan en el ámbito de la organización informal. Por tanto, debe remarcarse que estas variables de diseño también inciden de modo indirecto sobre las actuaciones de los individuos.

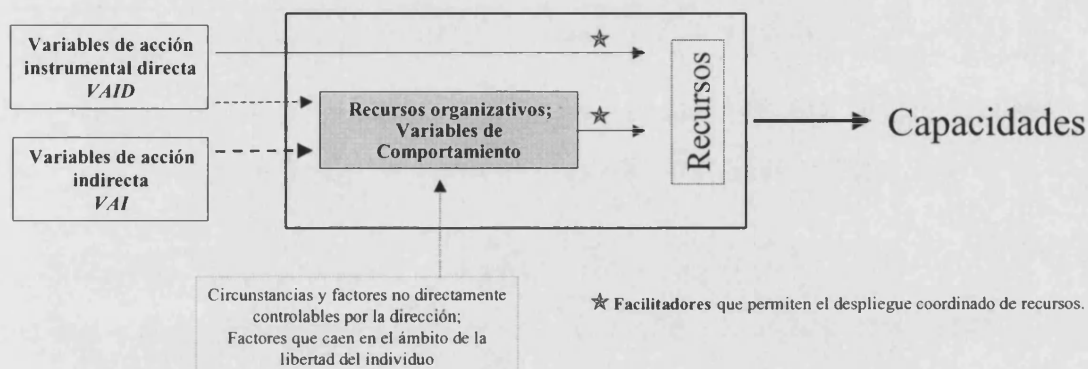
En este sentido, cabe subrayar que cuando las variables de diseño inciden de modo indirecto –*VAI–*, la relación causal entre la decisión tomada y los comportamientos que los miembros de la organización adoptarán como respuesta, además de ser incierta, trasciende el ámbito de la voluntad de los directivos (Lawler, 1986) y se sitúan en el marco en el cual se desarrolla la acción colectiva espontánea, fruto de la libérrima voluntad de los individuos³¹. Por consiguiente, dicha relación se

³⁰ Un ejemplo de ello son las políticas de recursos humanos (RRHH). Las variables que integran estas tres dimensiones de diseño tienen la doble condición de *VAID* y de *VAI*. Dicho de otro modo, las políticas de RRHH inciden sobre el rendimiento de la empresa directamente y a través de las variables de comportamiento –recursos organizativos como la cultura, o el clima laboral (Barney, 1992)–. Por ello, tal y como indican Baron y Kreps (1999) la dirección debe sopesar en el largo plazo –analizando las repercusiones sobre los comportamientos– las decisiones sobre políticas de RRHH que se van a tomar a corto.

³¹ En el modelo propuesto por Moreno, Peris y González (2000) se describen unas dimensiones y variables de comportamiento –grado de socialización y organización informal (ibíd., p. 167-168)– que se integran al mismo nivel que las dimensiones de diseño (ibíd., p. 182). En esta investigación tienen la consideración de *recursos organizativos*, que se generan como consecuencia de la actividad cotidiana de la empresa –la cultura, la reputación o las relaciones privilegiadas con proveedores, clientes o instituciones– (Barney, 1992). De este modo se logra una clara distinción entre las variables de diseño, cuyo manejo depende de la voluntad inmediata de los directivos (se integran en las ocho dimensiones de diseño), y recursos organizativos socialmente complejos como la cultura, el clima laboral o la reputación (ibíd.). Tanto las variables de diseño como los recursos organizativos pueden desempeñar funciones de *facilitador*, si bien las primeras ayudan a conformar los segundos.

caracteriza porque, fundamentalmente, se produce en el ámbito de la organización informal (Nadler y Tushman, 1997) y se sustancia en el grado de compromiso de las personas con la organización a la que pertenecen³².

Figura 3.5.- Las variables de diseño y el despliegue coordinado de recursos



Fte.- Elaborado a partir de Moreno, Peris y González (2000)

Una vez planteado el esquema del *Modelo Conceptual de Diseño* y explicados los supuestos básicos sobre los que se articula, se dedica el tercer apartado de este capítulo a describir las ocho dimensiones de diseño que lo integran, las variables que componen cada una de ellas y la lógica secuencial que las relaciona.

³² Por ello el *Modelo Conceptual de Diseño* propone ocho dimensiones de diseño que inciden no sólo sobre el rendimiento de la empresa, sino también sobre el grado de socialización y compromiso organizativo.

3.3.- Dimensiones de diseño organizativo.

Un modelo teórico no es operativo hasta que las piezas que lo conforman están correctamente definidas y dimensionadas, por ello se dedica este apartado a presentar los diferentes grupos de variables que conforman el *Modelo Conceptual de Diseño*. El orden de presentación de las dimensiones no es casual e intenta reflejar la lógica secuencial que se apunta en los trabajos de Galbraith (1995); Moreno, Peris y González (2000); Peris (2000) y Peris, González y Méndez (2001).

3.3.1.- Diseño de tareas y procesos productivos

En esta dimensión de diseño se consideran las decisiones relacionadas con lo que Miles y Snow (1978) denominan *problema de ingeniería* y que consiste en la definición de las tareas a desempeñar en el seno de la organización (límites de la empresa) y en la selección del sistema técnico a utilizar para ofrecer los productos y servicios que se han decidido producir/prestar en los mercados que se han seleccionado.

Se trata por tanto de definir los procesos que regulan los flujos de carácter físico (procesos de aprovisionamiento, producción y distribución). Si bien es cierto que dichas decisiones están condicionadas por la tecnología disponible y vigente en el sector (Miles y Snow, 1978; Moreno, Peris y González, 2000), no lo es menos que este factor no determina totalmente aspectos importantes relacionados, por ejemplo, con la ubicación física y la asignación de espacio a las diferentes tareas y fases de los procesos. Tal y como señala Braverman (1974) la dirección puede diseñar diferentes sistemas técnicos para realizar una misma tarea con idéntica tecnología.

Por tanto en esta dimensión de diseño se recogen las variables relacionadas con la asignación espacial³³ de procesos y tareas. Se trata pues de una dimensión que pone de relieve la organización como ente material dotado de una serie de rasgos físicos que condicionan las relaciones sociales que se producen en su seno (Pfeffer, 1982).

Se trata pues de una dimensión de diseño en la que se recogen una serie de variables que hacen referencia a un conjunto de decisiones de diseño muy importantes por su durabilidad (Collins, 1981) y porque inciden sobre las capacidades de la empresa por dos vías: de forma directa, afectando al desempeño de la organización en aspectos como la calidad, la eficiencia, la velocidad y la flexibilidad de la producción (Schroeder, 1992), e indirectamente, facilitando o dificultando la interacción social entre individuos y grupos. Estas decisiones influyen en la dimensión emotiva de los individuos y por ende en las variables de comportamiento de la organización³⁴ (Steele, 1973).

Dado que el objetivo de este trabajo es analizar la influencia de las decisiones de diseño organizativo en el desarrollo y explotación de las capacidades de la empresa, se proponen un conjunto de variables de carácter genérico que pueden ser aplicadas al análisis de cualquier capacidad con independencia de su naturaleza. En consecuencia, en esta dimensión de diseño se van a proponer seis variables:

³³ Esta dimensión de diseño, junto con la siguiente –agrupación de unidades– permite definir los elementos básicos de la *estructura organizativa* entendida como la distribución espacial y jerárquica de los medios materiales y humanos (Peris et al., 1995).

³⁴ Una serie de estudios realizados durante la década de los 70 y principios de los 80 demostró que la distribución espacial de procesos y tareas afectaba a la satisfacción en el trabajo, las relaciones interpersonales de carácter informal y la percepción de los otros (Becker, 1981; Griffitt, 1970; Joiner, 1971; Oldham y Brass, 1979; Sloan, 1972).

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Tamaño: entendido como el espacio físico asignado para el desarrollo de las tareas o procesos. Tal y como afirma Becker (1981) esta variable refleja propósitos funcionales y simbólicos (relacionados con el poder y el status)

Calidad del espacio físico: nos referimos a la decoración, ergonomía y ambientación. También en este caso se mezclan criterios de funcionalidad y simbólicos.

Flexibilidad: entendida como la facilidad para cambiar tanto el tamaño del espacio como la disposición de los elementos.

Disposición de los puestos de trabajo: en esta variable además de considerar la disposición en planta de máquinas, mobiliario y demás elementos, se considera la distancia física entre las personas.

Privacidad: de los espacios físicos asignados a cada tarea.

Localización: Entendida como ubicación física de los procesos y tareas y la *proximidad* con otros puestos de trabajo o unidades organizativas.

Así este trabajo de investigación considera que la asignación espacial de las actividades y de las personas responsables de su realización, inciden en la facilidad con la que estas podrán desempeñar sus tareas e interrelacionarse con otros miembros de la organización (Becker, 1981; Galbraith, 1994; Pfeffer, 1982).

Tal y como se ha señalado en párrafos anteriores, las seis variables que componen esta dimensión, junto con la siguiente –agrupación de unidades– permiten definir una parte sustantiva de la estructura de la organización.

3.3.2.- Agrupación de Unidades

Esta dimensión hace referencia al modo en cómo la dirección decide agrupar sus actividades en orden a lograr la eficacia. Se trata de una decisión de gran calado, que refleja las prioridades que se derivan de la estrategia de la empresa y condiciona de manera definitiva el resto de dimensiones de diseño.

La cuestión a dirimir en este apartado es: ¿Qué criterio debe guiar a la dirección para formar las unidades de trabajo? Esta investigación entiende que el criterio de agrupación de unidades debe atender dos prioridades: la eficiencia y la eficacia.

Se entiende que el criterio de agrupación de unidades es eficiente cuando se minimizan los costes de la coordinación requerida para gestionar las interdependencias que generan las tareas (Thompson, 1967; Nadler y Tushman, 1988; 1997).

Así, tal y como afirma Thompson (1967: p. 67), *“Bajo normas de racionalidad las organizaciones agrupan posiciones para minimizar costes de*

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

coordinación”. Considerando que diferentes modos de coordinar tareas tienen costes distintos, los puestos de trabajo se agruparán de tal modo que estos se minimicen³⁵.

Junto al coste de coordinación, el tipo de interdependencia a gestionar constituye otro criterio de eficiencia, así cuando la interdependencia mutua de las tareas es elevada, también son importantes las necesidades de coordinación. En este caso, el modo más eficiente de atender estas necesidades es agrupando a los individuos que desempeñan dichas tareas en una misma unidad. Del mismo modo, cuando las interdependencias son de carácter secuencial, se agrupan las tareas tratando de respetar la secuencia de los procesos de trabajo, en orden a reducir el coste de planificación y supervisión de las mismas. Por contra, cuando no existen ninguna de las interdependencias anteriores, es la homogeneidad de las tareas el criterio de agrupación, con ello se pretende rebajar el coste de estandarización y supervisión de las mismas (Thompson, 1967).

Por último, las interdependencias sociales también deben tenerse en cuenta (Likert, 1968; 1986). La creación de unidades de trabajo no sólo debe atender a criterios técnico-económicos, también debe tomar en consideración las necesidades sociales de los individuos, ya que es en el seno de estas unidades, donde se van a desarrollar relaciones de índole personal que van a influir de modo definitivo en la motivación de sus integrantes. El razonamiento planteado subraya el papel de la unidad de trabajo como marco de actuación y punto de referencia del individuo, que se sujetará a las normas, los principios y los valores que su unidad acepta y comparte.

³⁵ Thompson (1967), asigna a cada sistema de coordinación un coste, siendo la adaptación mutua el de coste más elevado y la estandarización el de coste menor (a la supervisión le asigna un coste intermedio).

Tal y como se apuntó en párrafos anteriores, la agrupación de unidades también debe atender a criterios de eficacia. Dada la importancia de esta dimensión, y su influencia definitiva sobre la estructura básica de la organización, la decisión sobre su diseño debe estar en íntima relación con la estrategia de la empresa (Chandler, 1962; Nadler y Tushman, 1988). En la misma línea de pensamiento, pero desde un enfoque de capacidades, Galbraith (1995) señala las ventajas e inconvenientes de los diferentes criterios de agrupación de unidades, en relación con los factores clave de éxito que persigue la empresa³⁶.

Así, el criterio de *agrupación funcional* permite alcanzar economías de escala y elevados grados de especialización (Galbraith, 1995: p.26), y resulta especialmente adecuada cuando la empresa ofrece una sola línea de productos o servicios. La principal ventaja que ofrece este criterio de agrupación de unidades es el desarrollo de conocimiento especializado, gracias a la constante interacción entre los individuos que desempeñan una misma labor, sin embargo, no facilita el desarrollo de productos u otros procesos que requieran coordinación de carácter transfuncional.

Por su parte, el criterio de *agrupación por producto* resulta adecuado cuando la organización debe gestionar una cartera diversificada de productos o servicios (Galbraith, 1995: p.28) o cuando la capacidad de desarrollar productos es un factor clave de éxito. Como debilidades debe señalarse la duplicación de recursos, la dificultad de trasladar recursos y apalancar capacidades entre diferentes divisiones³⁷ y la posible pérdida de economías de escala. En el mismo sentido, este criterio de

³⁶ Si bien esta investigación se apoya en el trabajo de Galbraith (1995), no se olvida que las principales aportaciones al análisis de la cuestión ya se encuentran en trabajos clásicos como Lawrence y Lorsch (1967).

³⁷ La obra de Hamel y Prahalad (1994): *Competing for the Future*; y de Prahalad y Hamel (1990): "The core competence of the corporation", tratan a fondo esta cuestión.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

agrupación no es el más apropiado para el desarrollo de la capacidad de servicio a aquellos clientes que consumen productos y servicios de diferentes divisiones (Galbraith, 1995: p.29).

Una aplicación interesante de ambos criterios de agrupación la hacen las grandes corporaciones japonesas en sus departamentos de I+D (Aoki, 1988: cap. 6). En estas empresas existe un “laboratorio central de investigación” –agrupación funcional– encargado de recopilar el conocimiento aplicado generado dentro de la empresa, así como la adquisición y desarrollo de conocimiento básico. Por otra parte, tienen el llamado “departamento de ingeniería de producción de la división” –agrupación por producto– encargado del desarrollo de producto y su industrialización. Con ello estas organizaciones logran tanto la generación de conocimiento especializado, como el desarrollo rápido y eficiente de productos.

Cuando el factor clave de éxito es la capacidad de servicio al cliente y la adaptación a sus necesidades, la *agrupación por mercados* es el criterio más adecuado (Galbraith, 1995: p.30-31). Sin embargo, al igual que el criterio anterior, presenta los inconvenientes de la posible duplicación de actividades y recursos, la dificultad para compartir productos o servicios dirigidos a diferentes grupos de clientes y el posible establecimiento de procesos y sistemas de trabajo apropiados para distintos mercados, pero incompatibles entre sí.

El criterio de *agrupación geográfica*, está especialmente indicado cuando los puntos de contacto con el cliente están lejanos, cuando la cercanía física al cliente en los procesos de entrega y mantenimiento del producto o del servicio es un factor clave de éxito, o cuando la distancia geográfica implica diferencias sustanciales en las preferencias del cliente (Galbraith, 1995: p.32-34).

Finalmente, la *agrupación por procesos* es un criterio que la literatura especializada ha presentado como alternativa al criterio funcional y que resulta adecuado cuando el tiempo, la calidad y la capacidad de renovación de los propios procesos de trabajo son factores claves para la competitividad (Galbraith, 1995: p. 35). Sin embargo, no se debe olvidar que este modo de agrupar también genera barreras, dificultando el desarrollo de capacidades que requieren el concurso coordinado de diferentes procesos.

La conclusión es que distintas capacidades requieren diferentes criterios de agrupación de unidades. La elección del mismo depende del orden de prioridad que se asigna a las diversas necesidades que la empresa debe atender. Por este motivo, las empresas pueden superponer diferentes criterios de agrupación de unidades para desarrollar de manera simultánea distintas capacidades. A esta filosofía de diseño se corresponden la “*hypertext organization*” de Nonaka y Takeuchi (1995) o la “*Platform Organization*” de Ciborra (1996).

Una decisión íntimamente ligada a la anterior es la determinación del *tamaño medio de la unidad*. La elección de número de miembros que conforman un grupo de trabajo depende de las interdependencias a gestionar, de la homogeneidad de los integrantes –en cuanto a: tareas a desarrollar, conocimientos y habilidades– y por tanto de la cantidad e intensidad de comunicación requerida *en* y *entre* las diversas unidades (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1994). Así, la realización de tareas complejas, que requieren el concurso de personas con conocimientos heterogéneos y la gestión de múltiples interdependencias –sería el caso de los departamentos de desarrollo de producto–, exige tamaños de unidad reducidos que faciliten el contacto entre los miembros, el intercambio de conocimiento y la adaptación mutua (Nonaka y Takeuchi, 1995; Pavitt Robson y Townsend, 1989).

Dado que cada criterio de agrupación de unidades, y el tamaño de las mismas, crea barreras de diversa naturaleza, la decisión sobre esta dimensión condiciona el diseño de los sistemas de coordinación y enlace de carácter lateral que conectarán las unidades creadas.

3.3.3.- Procesos de información–decisión.

La presentación de esta dimensión de diseño tras el criterio de agrupación de unidades no es gratuita. Tal y como se expuso en el apartado anterior, la creación de unidades responde a una serie de prioridades organizativas, sin embargo deja otras sin atender a la vez que genera una serie de barreras organizativas. Los procesos de información–decisión que aquí se presentan (especialmente aquellos de carácter vertical) tienen la finalidad de facilitar la actuación coordinada de todos los miembros de la organización en orden a la consecución de los objetivos y metas de la empresa y están diseñados para responder a las necesidades organizativas que la agrupación de unidades no ha priorizado (Galbraith, 1994; 1995).

Se contemplan en este apartado diferentes mecanismos que, utilizados de un modo racional y deliberado por parte de la dirección, persiguen un mismo fin: facilitar la comunicación y la coordinación en orden a lograr la unidad de propósito de la organización. Estos mecanismos difieren tanto en su naturaleza –estructurales y no estructurales (de la Fuente, García-Tenorio, Guerras y Hernangómez, 1997³⁸)– como en su coste; y deben ser utilizados con criterios de eficacia –en función de la

³⁸ Estos autores, basándose en los trabajos de Nadler y Tushman (1988) y Jones (1995), presentan una distinción entre aquellos mecanismos de coordinación que tienen un reflejo en la estructura organizativa (implican la creación de unidades o puestos de trabajo) y aquellos que no lo tienen (incluyen las diferentes formas de normalización de procesos y comportamientos).

capacidad que la empresa quiere desempeñar (Galbraith, 1995)– y eficiencia – minimizando los costes de organización (Galbraith, 1994)–.

Dado que la cuestión que se aborda es amplia y compleja, es conveniente desagregarla y estudiarla desde diferentes ángulos. Puesto que uno de los objetivos de esta dimensión de diseño es unir lo que previamente se ha separado, se analiza en primer lugar la dirección y sentido de los flujos de información. En segundo lugar, se presenta una descripción de la naturaleza y utilidad de los diferentes mecanismos con los que cuentan los directivos para enlazar y coordinar y por último se describe cómo repercute el uso de dichos mecanismos en la configuración de los procesos de toma de decisiones.

3.3.3.1.- Flujos de información: dirección y sentido.

Se consideran en este subapartado todos los flujos de información y comunicación que la empresa establece de forma deliberada entre los diferentes ámbitos que la integran. En el ámbito interno y atendiendo a la dirección y el sentido de los mismos se pueden distinguir (Gibson et al., 1994: p.532-533):

I Flujos de información vertical. Se producen entre los diferentes niveles jerárquicos que conforman la organización. Su importancia en organizaciones de carácter burocrático es capital, ya que permiten el ejercicio del poder y el control por parte de la jerarquía. No obstante su uso no se limita al flujo de órdenes e instrucciones de trabajo, también puede ser utilizado para comunicar los propósitos de la organización y fomentar un sentimiento compartido de misión.

Si atendemos al sentido de los flujos de información vertical, podemos distinguir:

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

I.a Flujos de información vertical descendente. Canalizan la comunicación que se produce desde los niveles más altos de la jerarquía hacia aquellos que integran las unidades operativas en la base de la organización. Su articulación resulta fundamental para que todos los miembros de la organización conozcan el propósito de quienes la dirigen y qué se espera de ellos. Respecto al contenido de los mismos es variado: las políticas y objetivos de la empresa; las instrucciones de trabajo; los presupuestos y planes de actividades (Mintzberg, 1979). Por tanto, la intencionalidad de su uso va desde el mero ejercicio del poder y el control, hasta el ejercicio de la influencia necesaria para lograr elevados niveles de socialización y un sentimiento unánime de misión.

I.b Flujos de información vertical ascendente. Permiten la comunicación desde los niveles inferiores de la organización hasta la alta dirección. Al igual que en el caso anterior adopta varios formatos y presenta diferentes contenidos, yendo desde la retroalimentación en respuesta a órdenes e instrucciones de trabajo, a las propuestas de actuación, articulación de procesos o asignación de recursos. En función del contenido y finalidad de dichos flujos, se pueden utilizar diversos soportes como: buzones de sugerencias, grupos de trabajo, reuniones superior-subordinado, etc.

II Flujos de información horizontal o lateral. Su función es comunicar los diferentes departamentos y unidades que integran la empresa –bien sean departamentos funcionales, unidades estratégicas de negocio o sedes nacionales–. Resultan imprescindibles para lograr la acción coordinada de los miembros de la organización y su importancia es creciente en organizaciones que son cada vez más planas, que afrontan más cambios, que compiten en base al tiempo y que deben gestionar un número creciente de interdependencias (Galbraith, 1994; 1995). Así,

cuando las empresas desean incrementar su flexibilidad, su velocidad de reacción ante cambios y su capacidad para atender a los clientes sin perder la necesaria especialización funcional, desarrollan e implementan flujos de información que cruzan las distintas unidades organizativas que la conforman (Aoki, 1988; 1990; Galbraith, 1994).

También en este caso el contenido y el soporte de los flujos laterales varía. El desarrollo de diferentes capacidades, requerirá el uso de un mayor o menor número de flujos de información soportados por distintos mecanismos³⁹ en función de la intensidad y cantidad de comunicación requerida (Galbraith, 1994; 1995). Si nos referimos al contenido, puede variar desde el mero intercambio de información que facilita la adaptación mutua, hasta la recolección y procesamiento de información para la toma de decisiones –sería el caso de los comités o grupos de trabajo y de los directivos integradores– (Galbraith, 1994). Por lo que se refiere a los mecanismos de soporte, cada uno de ellos difiere en complejidad y coste y por tanto deberán utilizarse en la medida en la que la organización lo requiera⁴⁰ (Galbraith, 1994: p. 35). De este modo la organización puede combinar, desde soportes que fomentan la comunicación informal y espontánea, hasta equipos de trabajo o directivos integradores.

III Flujos de información transversal. Tanto su finalidad de uso, como los mecanismos de soporte y los contenidos son muy similares a los expuestos en el párrafo anterior. Se trata de aquellos flujos de información que se producen entre individuos pertenecientes a diferentes unidades y niveles. Igualmente su importancia es creciente, ya que de su correcta articulación depende la capacidad de respuesta y

³⁹ Se describirán en el próximo apartado.

⁴⁰ Es importante señalar que la relación entre los distintos soportes de los flujos de información lateral no tiene porqué ser de sustituibilidad, pudiéndose agregar mecanismos a medida que la organización los va requiriendo.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

adaptación a los cambios (flexibilidad) de la organización. Del mismo modo los mecanismos para facilitarlos y articularlos son variados y difieren en su complejidad y coste, yendo desde el establecimiento de un programa de reuniones y celebraciones de carácter interdepartamental, el establecimiento de sistemas de rotación entre unidades o el uso de redes de comunicación basadas en el uso de nuevas tecnologías, hasta el despliegue de grupos interfuncionales con capacidad de toma de decisiones. También en este caso el contenido de lo que se canaliza a través de estos flujos puede ser de distinta naturaleza, desde el intercambio de información para fomentar la socialización y para reforzar una cultura común, pasando por la difusión de normas y estándares de trabajo, hasta el procesamiento de la información necesaria para la toma de ciertas decisiones.

En cuanto a la relación de estas variables de diseño con el desarrollo de capacidades, son abundantes los trabajos que demuestran que la correcta articulación de una red de flujos de información horizontal y transversal es un elemento central en el desarrollo de la capacidad de adaptación al cambio incremental y el desarrollo de productos continuado a partir de la recombinação de las tecnologías existentes (Aoki, 1988; 1990; 1994; Henderson y Clarck, 1990).

Del mismo modo, cuando la organización desea competir con la capacidad de desarrollo de productos complejos, debe establecer un conjunto de flujos de información horizontal, soportados por distintos dispositivos de enlace (equipos de trabajo; jefes de producto), que permitan la gestión de las interdependencias entre las distintas unidades de trabajo (Baldwin y Clark, 1997; Clark, 1989).

Por su parte, otros autores como Cappelli y Crocker-Heftler (1996) y Gittel (1996)⁴¹ demuestran que el desarrollo de una capacidad de servicio excelente requiere una intensa comunicación interna entre las diferentes unidades de trabajo implicadas y para ello es necesario el establecimiento de una tupida red de flujos de información horizontal y transversal que permitan gestionar las interdependencias y resolver los imprevistos que emergen durante la prestación del servicio.

IV Flujos de información entre la organización y el ámbito externo. Se trata de un conjunto de flujos de información que han adquirido una importancia creciente. Los factores que han impulsado el interés por el diseño intencional de estos canales de información son similares a los que han incrementado la relevancia de los flujos de información laterales y transversales.

La mayor parte de organizaciones no disponen o no controlan todos los recursos necesarios para el desarrollo de sus capacidades y se ven obligadas a acceder a ellos más allá de los límites de la empresa. La mayor dependencia del exterior para la creación de capacidades como son: el desarrollo rápido de tecnologías o de productos, el incremento de la calidad o la respuesta a las necesidades de los clientes, requieren el diseño de flujos de información entre la empresa y sus proveedores, sus clientes (Ishikawa, 1985; Moreno-Luzón, 1993) y otras instituciones. En este sentido Hayes et al., (1988: cap. 7) y Womack et al., (1991) demuestran la importancia de estos flujos de información para coordinar a los fabricantes de automóviles con sus proveedores de productos semiterminados, base de la eficiencia en la capacidad de fabricación. Por su parte Henderson y Cockburn (1994; 1996) demuestran que las

⁴¹ El trabajo de Gittel (1996) resulta especialmente interesante, ya que demuestra que la calidad y eficiencia de las operaciones de aterrizaje, desembarque, embarque y despegue de una línea aérea depende fundamentalmente del grado en el que pilotos, azafatas, personal de facturación y embarque y mozos de carga son capaces de compartir información y trabajar juntos en la resolución de problemas a medida que éstos van surgiendo.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

relaciones entre las empresas del sector farmacéutico con universidades, centros de investigación e institutos tecnológicos resultan un factor clave para explicar las diferencias en la capacidad de investigación y desarrollo de nuevos productos.

En el caso de los flujos de información con el ámbito externo, además de distinguirlos por su contenido y por los mecanismos de soporte, es importante atender a los criterios de gobierno de los mismos y si estos se orientan al desarrollo de relaciones estables, flexibles y justas. En este sentido, los trabajos que conforman la denominada Teoría de Intercambio Relacional permiten operativizar los criterios que deben guiar las relaciones estables entre organizaciones; éstos son: *enfoque a largo plazo, uso justo del poder, flexibilidad y correspondencia*⁴² (Achrol, 1997; Dant y Schul, 1992; Kaufmann y Dant, 1992; Macneil, 1980).

Tal y como se ha comentado en el párrafo anterior el contenido de estos flujos de información es diferente. Así, los flujos de información entre la empresa y sus proveedores pueden contener: datos necesarios para la gestión logística, la facturación, la gestión de inventarios, especificaciones técnicas, asistencia técnica, formación o la transferencia de tecnología. Por su parte los flujos de información entre la organización y sus clientes, además de los contenidos ya mencionados pueden contener información referente a: el grado de satisfacción de los clientes y/o sus expectativas o necesidades no cubiertas.

Finalmente, la naturaleza, coste y complejidad de los mecanismos para lograrlo es diferente y deben ser utilizados, una vez más, atendiendo a criterios de eficiencia y eficacia. Estos pueden ir desde los contactos informales, hasta redes de

⁴² Por correspondencia se entiende la reciprocidad de los intercambios y las expectativas.

intercambio de información basadas en nuevas tecnologías, pasando por grupos o directivos de enlace.

En resumen, la organización debe diseñar flujos de información apropiados para gestionar las interdependencias no resueltas con la agrupación de unidades. El objetivo es facilitar la comunicación y coordinación suficiente para lograr la unidad de propósito. Dichos flujos de información se articulan a través de un conjunto de acciones, procesos, políticas, y mecanismos de carácter estructural y no estructural que les sirven de soporte y que se presentan con mayor detalle en el siguiente subapartado.

3.3.3.2.- Mecanismos de coordinación, enlace y control: naturaleza y utilidad.

Tal y como se ha señalado en los párrafos anteriores, los flujos de información (tanto de carácter formal como informal) que permiten la actuación coordinada de los miembros y unidades que integran la organización, son fomentados, facilitados y encauzados a través de un conjunto de mecanismos de diversa índole⁴³ –políticas, procesos, puestos, unidades, etc.–. Éstos pueden ser contemplados desde una doble vertiente: la de la *coordinación-enlace* y la del *control*. Por ello, esta investigación, lejos de separar los mecanismos de control y los dispositivos de enlace (que facilitan los flujos de comunicación), considera más adecuado describir la utilidad que cada uno de ellos tiene para enlazar unidades y personas y para controlar comportamientos.

⁴³ Siguiendo el modelo propuesto por el profesor Peris en Moreno, Peris y González (2000: 182), los mecanismos y dispositivos que se presentan en este subapartado estarían integrados en tres dimensiones de diseño: *Estructura* –todos los mecanismos de carácter estructural–, *Procesos de información-decisión* –sistemas de planificación, sistemas de difusión de información, procesos de comunicación de instrucciones de trabajo, etc.– y *Políticas de Personal* –sistemas de rotación de puestos–. Sin embargo, en este trabajo se ha optado por hacer una presentación integrada de los mismos atendiendo al criterio de la finalidad de su uso.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

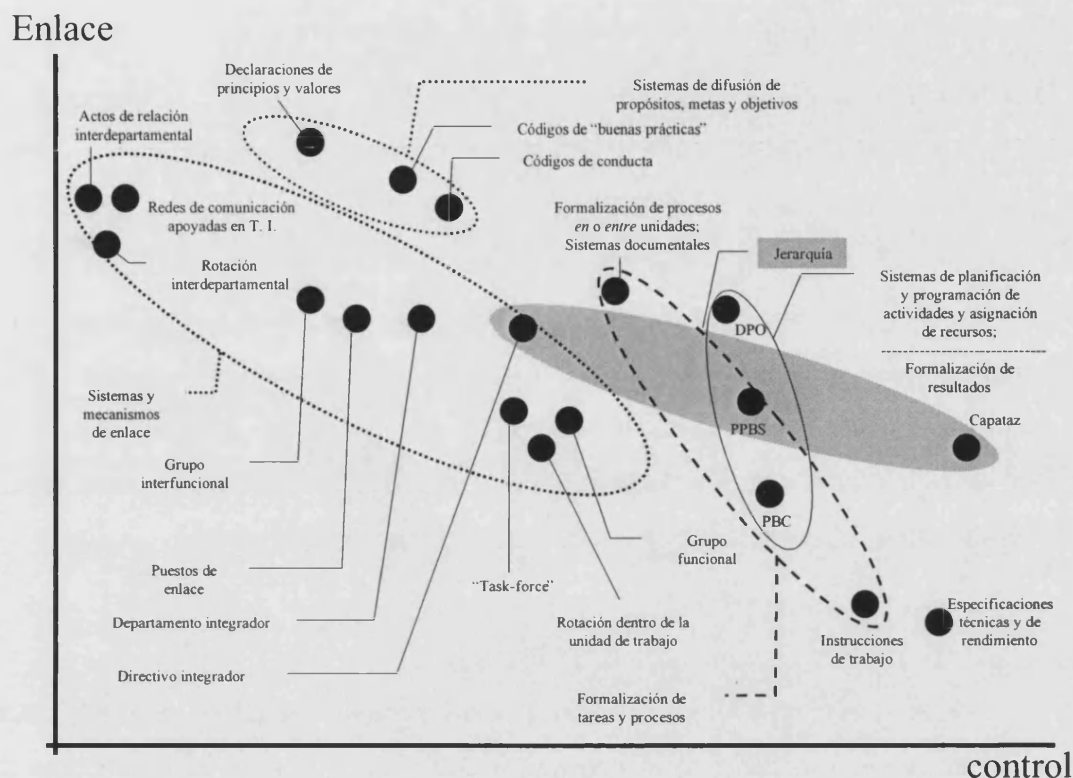
En la distinción que se propone subyace el criterio de cómo se persigue el logro de la unidad de propósito. Así, por un lado existen mecanismos que buscan alinear actuaciones a través de la especificación y control de las mismas, mientras que por otro, se encuentran mecanismos que fomentan la comunicación entre individuos y grupos con la finalidad de que éstos lleguen a compartir las metas y objetivos de la organización y cooperen en la consecución de las mismas.

Siguiendo este criterio, en la figura 3.6 se sitúan en un espacio de dos dimensiones (enlace y control) todos los mecanismos y dispositivos que facilitan la actuación coordinada y controlada de los miembros de la organización y que a continuación se comentan brevemente.

En el extremo inferior derecho encontramos procesos y dispositivos que permiten la coordinación a través de la *normalización y formalización*⁴⁴ de *actividades y resultados*. Se trata de un conjunto de mecanismos de carácter no estructural (de la Fuente et al., 1997) que se engloban bajo la denominación de *sistemas de planificación de actividades y asignación de recursos* y que permiten la definición de especificaciones y resultados que se utilizarán como criterios de evaluación y control. Sin embargo también poseen una utilidad como mecanismos de enlace, encauzando flujos de información de carácter fundamentalmente vertical. No obstante se trata de un conjunto de procesos muy versátiles, ya que dependiendo de su diseño⁴⁵, pueden ser utilizados para la gestión de tareas rutinarias y simples o para la innovación y creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).

⁴⁴ En este trabajo se distingue la normalización de la formalización (en el sentido que le da el grupo de Aston) considerando que la segunda supone la plasmación de la primera en cualquier tipo de soporte documental (Pugh et al., 1963; Khandwalla, 1977).

⁴⁵ Depende de *Qué* información se maneja, entre *Quiénes* circula y *Cómo* se comparte.

Figura 3.6.- Mecanismos de coordinación, enlace y control⁴⁶.

Estos procesos y dispositivos que fomentan la normalización de resultados permiten que el emisor comunique una serie de resultados esperados que el receptor debe conseguir. En algunos casos el flujo de información será de un sólo sentido (de arriba a abajo) –sería el caso del PPBS o de las especificaciones técnicas o de resultado (por ejemplo el objetivo mensual de venta de un comercial)– sin embargo

⁴⁶ La posición en el plano de los diferentes dispositivos, procesos y políticas sólo pretende ser relativa respecto del resto. Por otra parte agradecemos los comentarios y sugerencias del Profesor Peris en la elaboración de este gráfico.

DPO: dirección por objetivos.

PPBS: sistema de planes, programas y presupuestos con sus siglas en Inglés (*Planning, programming and budgeting system*).

PBC: presupuesto base cero.

otros como el DPO canalizan la información de dirección vertical y doble sentido (de arriba a abajo y viceversa). En algunos casos estos dispositivos facilitan los flujos de información de carácter vertical entre distintas unidades de trabajo.

Junto a ellos encontramos otro grupo de sistemas, dispositivos y procesos que sirven de soporte para la *formalización de tareas y procesos*. En este caso lo que se comunica, a través de un sistema documental, es un modo determinado de realizar el trabajo. Por tanto la capacidad de control de estos dispositivos es muy importante, si bien, también facilitan y canalizan los flujos de información de carácter vertical y horizontal entre las distintas unidades de trabajo, especialmente cuando éstas aparecen ligadas por interdependencias de carácter secuencial inherentes a la realización de las tareas⁴⁷.

Estos mecanismos funcionan bien y facilitan la eficiencia cuando las tareas a realizar son rutinarias y están sujetas a pocas excepciones (Perrow, 1967)⁴⁸. Como ventaja de estos mecanismos se puede señalar su bajo coste y la simplicidad de su administración, como desventaja, su limitada capacidad de coordinación intergrupos (de la Fuente et al., 1997: p. 197) y su inadecuación cuando se producen cambios frecuentes en las tareas a realizar.

A continuación consideramos *la jerarquía*. Tal y como muestra Mintzberg (1973), el directivo desempeña simultáneamente papeles tanto de control –a través de la *supervisión directa*– como de enlace –especialmente a través de los papeles de

⁴⁷ Un ejemplo de esto lo constituyen los *sistemas documentales* de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad.

⁴⁸ Perrow (1967) clasifica los tipos de tecnología en función de dos criterios: número de excepciones; complejidad de los problemas a resolver [analizables; no analizables]. De dicha clasificación extrae cuatro categorías de tecnología: rutinarias; de ingeniería; trabajos artísticos en serie; no rutinarias.

enlace, monitor, difusor y portavoz (Mintzberg, 1973)–, dependiendo el peso específico de cada una de estas funciones, del tamaño de la unidad que dirige, de la naturaleza de la tarea que desempeña y de la formación de los miembros de dicha unidad. Se trata pues de un mecanismo de carácter estructural y por tanto su coste es elevado, sin embargo ofrece dos ventajas importantes: su simplicidad y su potencia como mecanismo de control –el control que realiza el directivo es completo ya que, no sólo valora el cumplimiento de los objetivos, también evalúa las actitudes y el esfuerzo–, por ello es uno de los mecanismos más utilizados. No obstante, a medida que las tareas y las interdependencias son más complejas, la figura del directivo queda superada y debe ser complementada con otros mecanismos de coordinación, enlace y control (Mintzberg, 1973; 1979; de la Fuente et al., 1997).

Además de dispositivos, procesos y políticas que facilitan la coordinación a través de la normalización y de la supervisión directa, podemos encontrar un tercer grupo de mecanismos que facilitan la *adaptación mutua*. Estos mecanismos fomentan la comunicación entre personas y grupos de personas. Algunos de ellos canalizan el proceso de comunicación de un modo formal, mientras otros simplemente facilitan que se produzca de manera espontánea. Cuando los miembros de la organización intercambian información en una posición de igual a igual es necesario un conjunto de referentes comunes que posibiliten la acción coordinada y coherente. Dichos referentes se sustentan bien en un conjunto de conocimientos y habilidades normalizados y comunes, bien en un conjunto de valores y creencias compartidas.

Así, cuando la tarea a abordar exige el intercambio intenso de información dentro de los límites de una misma unidad, resulta apropiado el uso de *grupos funcionales* (un ejemplo serían los círculos de calidad o los equipos que gestionan una tarea), “*task-forces*”, y la aplicación de políticas de *rotación dentro de la unidad de trabajo*. El despliegue de estos dispositivos y políticas no sólo facilita la comunicación entre los miembros de un departamento o unidad de trabajo,

también fomenta el control a través de lo que Leibenstein (1987) denomina “estándar de grupo de compañeros”⁴⁹ –esta forma de control requiere que los miembros de la unidad compartan un conjunto de conocimientos y habilidades comunes–. Estos dispositivos, dado su carácter estructural, son costosos ya que requieren tiempo y recursos para su correcto despliegue, igualmente la rotación de puestos, no resulta barata, sin embargo el coste asociado a su uso queda sobradamente compensado cuando la organización desea incrementar su flexibilidad (Aoki, 1988; 1990; Volberda, 1998; Safón, 2000).

Por otra parte, cuando la organización necesita atender con la misma intensidad diferentes prioridades, es oportuno aplicar un conjunto de mecanismos de carácter estructural que fomentan la adaptación mutua y que cumplen de manera equilibrada tanto funciones de enlace (entre unidades, en sentido horizontal y transversal) como de control (aunque limitada). Se trata de dispositivos costosos y por tanto se aplican cuando el valor que añaden lo justifica. Se incluyen en este grupo los *departamentos integradores*, los *directivos integradores*, los *puestos de enlace* y los *grupos interfuncionales* (Galbraith, 1994; 1995).

Finalmente, en el extremo superior izquierdo de la figura 3.6 encontramos un conjunto de prácticas directivas sin apenas utilidad como dispositivos de control, pero que incrementan la propensión de los miembros de la organización a comunicarse de manera espontánea (Galbraith, 1994: p. 44-55; Galbraith, 1995: p. 49-52) dentro de unos marcos de relación deliberadamente diseñados. Se trata de las políticas de

⁴⁹ Este mecanismo de control se produce cuando los trabajadores, basándose en su experiencia, negocian y establecen acuerdos sobre niveles de productividad, calidad y formas de evaluación y control de las mismas (Leibenstein, 1987). También señala el autor que dicho estándar puede operar en sentido positivo o negativo, dependiendo de otras circunstancias de carácter organizativo como: el grado de socialización y el establecimiento de sistemas de evaluación y de remuneración que castiguen los comportamientos oportunistas (Leibenstein, 1987: 48-51; 82-85).

rotación interdepartamental, del despliegue de *redes de comunicación*, aprovechando las nuevas tecnologías de la información, y del establecimiento de un calendario de *actividades interdepartamentales* que pueden ir desde acciones de formación conjunta hasta el desarrollo de actos de carácter lúdico. La ventaja más destacable de estas prácticas es que, si logran su objetivo, la comunicación espontánea entre los miembros de la organización permite ahorrar otros dispositivos de carácter estructural mucho más costosos, del mismo modo, la organización incrementa su capacidad de adaptación al cambio y velocidad en la toma de decisiones y ejecución de las tareas. Sin embargo, no debe olvidarse que estas prácticas, dispositivos y sistemas, por sí solos no aseguran la aparición de los comportamientos deseados, debiendo aplicarse de manera ajustada otras variables de diseño como sistemas de evaluación y sistemas de incentivos⁵⁰.

Tal y como se ha comentado en párrafos anteriores, la adaptación mutua requiere, además de la articulación de canales de comunicación, el establecimiento de un conjunto de conocimientos, habilidades, valores y creencias compartidos que posibiliten la homogeneización de los criterios de actuación y de las pautas de comportamiento.

Para ello, la dirección dispone de un conjunto de variables que facilitan el enlace, y en buena medida también el control, entre las diferentes unidades e individuos que integran una organización. Se trata de sistemas y prácticas directivas orientadas a difundir el propósito, las metas y los objetivos de la empresa, a la vez que tratan de establecer un conjunto de creencias, valores y normas de

⁵⁰ En términos de Moreno, Peris y González (2000), dichas prácticas, dispositivos y sistemas actúan como *variables de acción indirecta VAI*.

comportamiento homogéneas entre los miembros de la organización⁵¹ (persiguen alcanzar la unidad de propósito respecto al *Qué* y al *Cómo*). Estos *Sistemas de difusión de propósitos, metas y objetivos*, son una herramienta potente en manos de la dirección para lograr la unidad de propósito (EFQM, 1999). Si bien es cierto que por sí solos tienen una utilidad limitada, resultan muy efectivos (tanto para el enlace como para el control) cuando son utilizados por directivos con capacidad de liderazgo⁵², en el marco de una organización con un diseño ajustado (sistemas de participación, de reconocimiento, o de incentivos).

Dentro de este grupo de mecanismos, se hace mención explícita a un conjunto de dispositivos como las *declaraciones de principios y valores* los *códigos de "buenas prácticas"* y los *códigos de conducta*. Se trata de mecanismos de carácter no estructural orientados a influir sobre el comportamiento de los individuos y sus patrones de relación. Estamos pues, ante una grupo de variables de diseño de aplicación compleja que requieren el despliegue ajustado y coordinado de otras dimensiones como el sistema de medición, evaluación y control, el sistema de enriquecimiento y mantenimiento de los recursos humanos, el sistema de incentivos o el modo de ejercer la dirección. No obstante, por su potencia y bajo coste está siendo objeto de un uso creciente de carácter institucional.

Haciendo una recapitulación de los dispositivos, procesos y políticas descritos hasta el momento, se observa una relación de intercambio entre su utilidad para el control y su idoneidad para funciones de enlace. Así, mientras las instrucciones de

⁵¹ Siguiendo el esquema de Moreno, Peris y González (2000), estos sistemas y practicas actúan como *variables de acción instrumental directa (VAID)* respecto a la función de enlace en y entre unidades, y como *variables de acción indirecta (VAI)* en lo referente a su utilidad como mecanismos de control, ya que tratan de incidir sobre las motivaciones y comportamientos de los individuos.

⁵² Se analizará la cuestión en una dimensión de diseño específica.

trabajo o las especificaciones técnicas y de rendimiento resultan especialmente útiles para actividades de control, su capacidad como dispositivo de enlace es limitada, pudiéndose afirmar exactamente lo contrario de los grupos interfuncionales o de los sistemas de rotación interdepartamental.

En cuanto a la influencia de estas variables de diseño sobre el desarrollo y la explotación de capacidades, cabe señalar que el uso adecuado de los diferentes mecanismos dispositivos, procesos y políticas está íntimamente relacionado con el correcto y coordinado despliegue de recursos que requiere toda capacidad.

Esta relación queda patente en los trabajos de Argyres (1996), de Henderson y Clark (1990) o de Pavitt Robson y Townsend (1989), en los que se señala que la capacidad para desarrollar innovaciones y llevarlas al mercado depende principalmente de la adecuada coordinación de los departamentos de I+D, producción y marketing, por ello resulta fundamental el despliegue de equipos interfuncionales, jefes de proyecto con amplia experiencia, políticas de rotación interdepartamental, así como otros dispositivos que faciliten la comunicación interna y la adaptación mutua.

Por su parte Nonaka y Takeuchi (1995) proponen la superposición de diferentes mecanismos y dispositivos con el propósito de desarrollar y explotar distintas capacidades. Así, para la innovación y el desarrollo de productos plantean una organización del trabajo articulada alrededor de diferentes dispositivos de enlace (principalmente equipos interfuncionales⁵³). Por contra, para la explotación eficiente de esas innovaciones (por ejemplo, en actividades de producción) se propone la

⁵³ En la misma línea, los trabajos de Clark y Fujimoto (1991: 103-105) y Stalk y Hout (1990) señalan la importancia de los equipos interfuncionales para la mejora de la calidad y la velocidad en el desarrollo de nuevos productos.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

formalización de procesos y la articulación de sistemas de participación que permitan su mejora.

Finalmente, el despliegue de mecanismos y dispositivos de coordinación y enlace, permite a la empresa desarrollar la capacidad de dar un servicio de calidad a sus clientes (Berry, 1991; Gittel 1996).

Una vez analizados los flujos de información que cruzan la organización, los mecanismos que facilitan el enlace en y entre unidades y las repercusiones que tienen sobre el control de acciones y comportamientos, es conveniente analizar cómo diseñar los procesos de toma de decisiones, con ello se cierra el diseño de todos los elementos que posibilitan la actuación coherente y coordinada de la empresa.

3.3.3.3.- El proceso de toma de decisiones.

La articulación de los procesos de toma de decisiones, y concretamente el *grado de centralización* y el reparto de los derechos de decisión, es una de las piedras angulares del diseño que merece ser analizada con detenimiento. Por ello, este subapartado se dedica a definir el concepto de centralización, a delimitar los criterios que deben guiar el reparto de la capacidad de toma de decisiones y a establecer las interrelaciones entre esta variable y otras dimensiones de diseño.

La *centralización* puede ser definida como “el nivel y variedad de participación en las decisiones por grupos en relación con el número de grupos en la organización” (Hage, 1980: p.65). Alternativamente, Van de Ven y Joyce (1981) definen la centralización en función del lugar dónde se sitúa el poder para tomar decisiones. Así, la organización donde las decisiones son tomadas por pocas personas está centralizada, por contra; si dicho poder se halla repartido entre todos los

miembros que la integran se entiende que está descentralizada.

Pero la cuestión de la centralización no depende sólo de quién toma las decisiones, también debe tenerse en cuenta el grado de autonomía del poseedor de dicho derecho (Hall, 1996). Si las decisiones se toman en los niveles más bajos de la organización pero éstas están condicionadas y limitadas por normas diseñadas desde los niveles más elevados de la dirección (formalización de tareas y procesos), el grado de centralización es elevado. Esto implica que el sistema de toma de decisiones de una organización se diseña definiendo *quiénes* y con *qué grado de discrecionalidad* deciden.

Por otra parte, no se debe olvidar que lo que se está definiendo es un proceso integrado por un conjunto de fases⁵⁴. Por tanto, no es posible establecer el grado de centralización en términos absolutos, por el contrario se trata de una variable de diseño que se define asignando derechos sobre cada una de las fases que integran dicho proceso (Galbraith, 1995; Ricart, 1993).

Por lo que respecta a los criterios que deben guiar esta decisión de diseño, son dos y hacen referencia a la resolución de sendos problemas, el de asignación y el problema de agencia.

⁵⁴ De entre las diversas descripciones del proceso de toma de decisiones que encontramos en la literatura, este trabajo propone una síntesis entre la propuesta clásica recogida en Menguzzato y Renau (1991: p.45-46) y la propuesta por Ricart (1993), por la que se divide dicho proceso en cinco fases: *Inteligencia*: se relaciona con la capacidad de los miembros de la organización para participar en la definición del problema sobre el que hay que decidir; *Iniciación-Modelización-Diseño-Concepción*: tiene que ver con la capacidad para realizar propuestas de aplicación de los recursos de la organización; *Elección-Ratificación*: posibilidad de vetar o bloquear la implementación de una propuesta; *Implementación*: ejecución de las decisiones que han sido ratificadas; *Supervisión*: evaluación del rendimiento.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

El primero de ellos, el *problema de asignación*, está directamente relacionado con el uso óptimo del conocimiento –uno de los elementos esenciales que integran una capacidad organizativa– y se puede enunciar del siguiente modo: la organización alcanza la capacidad de generar el máximo valor añadido cuando asigna a un mismo individuo, o a un grupo, la potestad para tomar decisiones, los conocimientos necesarios y la información adecuada (Hayek, 1945; Lawrence y Lorsch, 1967).

Esta definición del problema sugiere dos modos de resolverlo, bien haciendo llegar la información y el conocimiento a quienes poseen el derecho de tomar decisiones, bien asignando dicho derecho a aquellos que poseen el conocimiento y la información necesarias.

La primera de las soluciones conlleva una serie de costes. En primer lugar no todo el conocimiento se transfiere con idéntica facilidad, velocidad y coste. Así por ejemplo, el conocimiento tácito o el de carácter idiosincrásico es de difícil y costosa transmisión (Hayek, 1945; Williamson, 1975). En segundo lugar, la transferencia de conocimiento o de información requiere capacidad de almacenamiento y procesamiento, lo cual también supone un coste. En tercer y último lugar, la transferencia de conocimiento e información lleva tiempo.

Lo anterior permite concebir la idea de que, en la medida en que la empresa requiere rapidez en la toma de decisiones o cuando la capacidad a desempeñar requiere la aplicación de conocimientos difícilmente transferibles, la asignación de los derechos de toma de decisiones a quienes poseen el conocimiento y la información, es la decisión de diseño que habilita a la organización para generar el máximo valor.

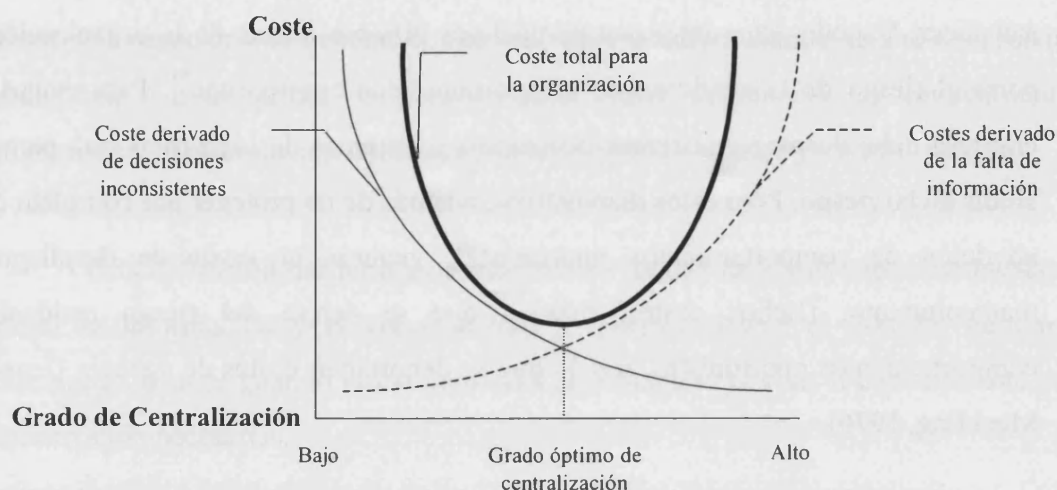
Sin embargo, existe un segundo criterio a satisfacer que se sustancia en el denominado *problema de agencia*. Los individuos a quienes se asignan los derechos para tomar decisiones tienen una serie de necesidades e intereses que buscan satisfacer. Cuando estos intereses particulares difieren de los de la organización se corre el riesgo de la aparición de comportamientos oportunistas⁵⁵. Para evitarlo la empresa debe desplegar sistemas de control y sistemas de incentivos que permitan eludir dicho riesgo. Pero estos dispositivos, además de no proteger por completo de la aparición de comportamientos oportunistas, generan un coste de despliegue y mantenimiento. Dichos costes, más el que se deriva del riesgo residual de comportamientos oportunistas, son lo que se denominan costes de agencia (Jensen y Meckling, 1976).

Por tanto la definición del grado óptimo de centralización surge de la resolución de un “*trade-off*” entre dos costes (Jensen y Meckling, 1992; 1995; Ricart, 1993): el derivado de una asignación inadecuada de los derechos de toma de decisiones y los costes de agencia –figura 3.7–.

⁵⁵ El riesgo de comportamientos oportunistas puede limitarse a través de la centralización de las decisiones, del establecimiento de normas que delimiten las tareas y los resultados y permitan su control o el uso de variables de diseño de que fomenten la visión compartida y un elevado grado de socialización (Peris, González y Méndez, 2001).

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Figura 3.7.- Grado óptimo de centralización.



Fte.- Adaptado de Jensen y Meckling (1995).

En otros términos, existe un grado óptimo de centralización que se corresponde con el punto de equilibrio entre los costes mencionados con anterioridad. Por encima del óptimo, un excesivo grado de centralización implica dos costes: el que se deriva de la adopción de decisiones incorrectas por falta de información o cualificación de los responsables de tomarla y el debido a los costes y el tiempo necesario para transferir la información hasta los poseedores de los derechos de toma de decisiones. Por debajo del óptimo, un grado de centralización deficiente incrementa los costes de despliegue y mantenimiento de sistemas de control y de incentivos, así como el coste asociado al riesgo de aparición de comportamientos oportunistas.

Establecido el concepto y los criterios para determinar el grado de centralización, es el momento de analizar la repercusión que tiene esta variable sobre

otras dimensiones de diseño.

En primer lugar, la distribución o delegación de capacidad para tomar decisiones viene condicionada por la naturaleza de la tarea a desempeñar, por el criterio de agrupación de unidades y por el tamaño de las mismas (ámbito de control). Así cuando la tarea es compleja, o los niveles de incertidumbre altos y/o los cambios frecuentes, la descentralización es un imperativo (Burns y Stalker, 1966; Lawrence y Lorsch, 1967; 1969). Ello se debe a la dificultad de transferir información y conocimientos específicos⁵⁶ hacia los centros de decisión y a la necesidad de tomar decisiones en un menor lapso de tiempo.

Un buen ejemplo de lo enunciado en el párrafo anterior lo constituyen las tareas de innovación y desarrollo de producto. Estas exigen la posesión y la adecuada combinación de conocimiento de carácter específico relacionado con diferentes áreas de conocimiento. Dada la dificultad de transferir dicho conocimiento, las organizaciones innovadoras se destacan por su alto grado de descentralización (Aoki, 1988; 1994; Baldwin y Clark, 1997; Itho, 1994; Pavitt et al., 1989; Luna-Sotorrio, 1996).

En segundo, lugar la asignación de los derechos de toma de decisiones condiciona el diseño de los flujos de información que dan soporte a los procesos de decisión. Igualmente el contenido de los flujos de información y la dificultad para su transmisión, delimita la forma de la estructura y la distribución del poder para tomar decisiones (Lawrence y Lorsch, 1967; Khandwalla, 1973; Mintzberg, 1979).

⁵⁶ Para Jensen y Meckling (1995) esta categoría agrupa el conocimiento que se caracteriza por la dificultad y el alto coste que supone su transferencia. Se incluyen bajo este concepto el conocimiento idiosincrásico, el conocimiento científico y cierto tipo de conocimiento que ellos denominan “*assembled knowledge*” y que podría traducirse como conocimiento operativo.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Continuando con el ejemplo anterior dada la dificultad de transferir conocimientos, pero ante la necesidad de su adecuada combinación, en los departamentos de I+D se despliegan toda suerte de dispositivos de enlace interfuncionales –directivos integradores, puestos de enlace, equipos de proyecto, redes de comunicación, etc.– que sirven de soporte a flujos de información en múltiples direcciones y sentidos y que dan soporte a la necesaria adaptación mutua entre los especialistas de distintos departamentos (Clark y Fujimoto, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995).

En tercer lugar, dado que la articulación de los procesos de toma de decisiones consiste en asignar a los individuos la responsabilidad de las diferentes fases que lo integran (Galbraith, 1995: p. 146), es sencillo colegir que los criterios para elegir el diseño de puestos, los sistemas de selección y desarrollo de las personas, los sistemas de medición, evaluación y control del rendimiento, los sistemas de incentivos y los modos de ejercer la dirección, quedan condicionados por la naturaleza de las decisiones que los individuos van a tomar y por el grado de discrecionalidad con que lo van a hacer.

De lo dicho se puede concluir que la asignación de los derechos de toma de decisiones es la variable de diseño de nivel estructural que incide de forma más directa en las dimensiones de diseño de ámbito individual.

3.3.4.- *Diseño de puestos de trabajo .*

Una vez elegido el modo de organizar las tareas y procesos productivos y definidos los criterios de agrupación de unidades, así como el modo de coordinarlas y enlazarlas, la dirección debe decidir sobre los papeles que deben desempeñar los miembros de la organización y sobre el diseño de puestos de trabajo.

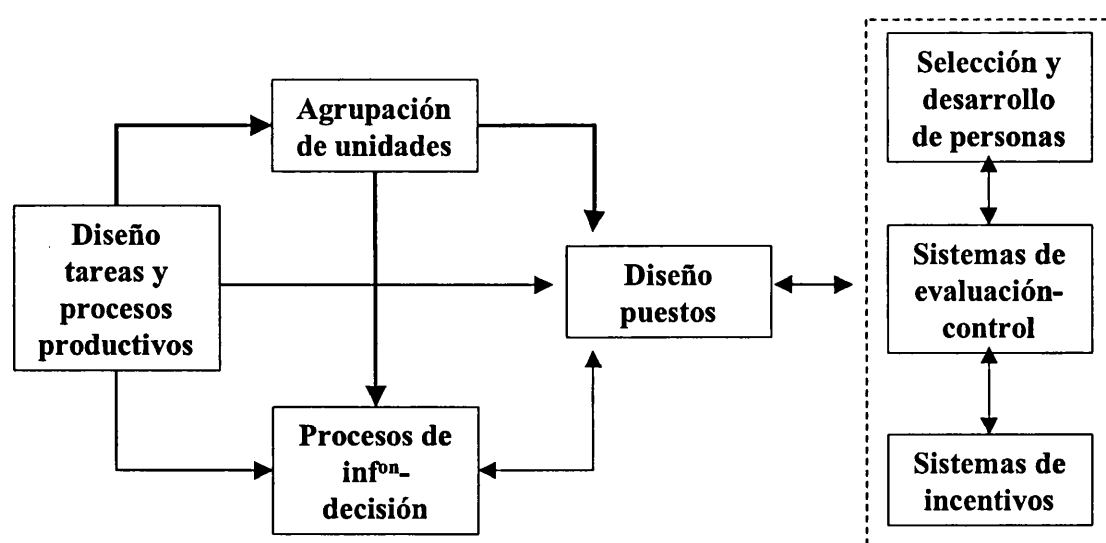
Se trata de una dimensión nuclear⁵⁷, ya que el diseño del papel a desempeñar por cada uno de los miembros de la organización viene condicionado y a su vez condiciona las decisiones a tomar respecto al resto de dimensiones del modelo. Dicho de otro modo, la definición del contenido de los puestos y del modo en cómo se desea que actúen los individuos viene condicionada tanto por el diseño de la estructura (organización de tareas y procesos productivos, agrupación de unidades, flujos de información-decisión) como por el diseño de las políticas de recursos humanos (RRHH). Igualmente, las características técnicas de cada puesto⁵⁸ influyen en la elección de las políticas de selección, los sistemas de evaluación-control del desempeño, los sistemas de incentivos y el modo de influir sobre los miembros de la organización desde el ámbito de la dirección. Por tanto, se puede afirmar que el *diseño de puestos* es la dimensión en la que convergen el resto y el nexo entre dos

⁵⁷ El diseño de puestos de trabajo ha sido una cuestión ampliamente analizada desde distintos enfoques: el meramente técnico y funcional –los trabajos de Taylor (1911), Urwick (1937) y Weber (1947)–, el social –la escuela de Relaciones Humanas (Roethlisberger y Dickson, 1939) y los trabajos desarrollados a lo largo de la primera mitad del S. XX por la escuela del comportamiento (Argyris, 1957; Likert, 1961)– y el sociotécnico, que afirma la necesidad de contemplar conjuntamente los dos anteriores –(Trist y Bamforth, 1951; Rice, 1958)–.

⁵⁸ Baron y Kreps (1999) señalan la organización del trabajo, junto con la estrategia de la empresa, la cultura de la misma, la fuerza de trabajo disponible y el entorno que rodea a la organización, como los factores que deben ser tomados en cuenta para diseñar las políticas de recursos humanos de la empresa.

ámbitos de investigación íntimamente relacionados: el diseño organizativo (estructura y procesos) y los RRHH –figura 3.8–.

Figura 3.8.- Diseño del puesto como nexo estructura y RRHH.



Respecto a la definición de la dimensión *diseño de puestos*, ésta se refiere a la especificación de las actividades, métodos y relaciones de trabajo necesarios para satisfacer los requerimientos de carácter técnico, social y personal del ocupante del cargo y las necesidades de rendimiento de la organización (Chiavenato, 1983; Walker, 1992). Según esta definición, el diseño de un puesto⁵⁹ de trabajo implica la descripción de las tareas a desempeñar, los métodos técnicos, máquinas-herramientas

⁵⁹ Gibson, Ivancevich y Donelly (1994) ofrecen una completa recopilación de los trabajos que desarrollan la cuestión del diseño de puestos de trabajo.

y materiales a utilizar, así como las personas con las que se relacionará el ocupante del cargo⁶⁰.

Si bien este es el modo tradicional de entender el diseño de puestos de trabajo, los cambios producidos en el entorno, el incremento de los trabajos intensivos en conocimiento y la rápida tasa de cambio en las tareas y procesos que se desarrollan en la empresa, dejan obsoleto el enfoque centrado en la definición de las tareas y el modo de desempeñarlas⁶¹ (Lawler, 1994). Ya no tiene demasiado sentido asignar a los trabajadores un conjunto estable de actividades, ahora se les encomiendan áreas de responsabilidad que deben desempeñar con flexibilidad e importantes dosis de discrecionalidad (Lawler, 1996). Por tanto esta dimensión se centra más en la definición de papeles y se reduce el énfasis en el diseño de tareas y actividades (Lawler, 2000).

Si a lo mencionado en el párrafo anterior, se le añade un enfoque analítico basado en las capacidades, tal y como señala Lawler (1994), se produce un cambio en la unidad de análisis, siendo las personas y no los puestos de trabajo el elemento básico. Por tanto, ahora lo relevante es definir los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el desempeño de una responsabilidad (Cappelli y Singh, 1992; Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

La afirmación anterior es de amplio calado ya que no sólo supone una modificación en los problemas que aborda el *diseño de puestos*, también implica cambios en aquellas dimensiones que aglutinan variables referidas a la dirección de

⁶⁰ Hay que subrayar el solapamiento entre la tecnología, tal y como se entiende en este trabajo, y el diseño del puesto; en el que la primera condiciona al segundo (Baron y Kreps, 1999: 315).

⁶¹ Un completo análisis de los cambios en la naturaleza del trabajo se puede encontrar en Cohen y Mankin (1998).

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

personas. Ahora la función de estas variables es doble: por un lado incrementar y preservar el capital humano –los conocimientos, las habilidades y las actitudes de las personas– (Boxall, 1996; 1998), y por otro, lograr una asignación y despliegue efectivo del mismo, alineando intereses y logrando el esfuerzo discrecional de los miembros de la organización (Boxall, 1998; MacDuffie, 1995; March y Simon, 1958⁶²).

Pero, ¿Qué objetivos se persiguen desde la dirección al diseñar un puesto de trabajo? ¿Qué criterios se deberían aplicar? Siguiendo la propuesta de Baron y Kreps (1999), este trabajo plantea cinco:

Eficiencia tecnológica. Entendida en el sentido de maximizar la productividad del recurso trabajo.

Flexibilidad. Facilitar la adaptación de la organización a cambios en el entorno.

Facilitar la conexión esfuerzo-rendimiento-recompensa. ¿Hasta qué punto el diseño del puesto facilita la aplicación de variables de acción instrumental directa *VAID*?

Facilitar la aparición de motivaciones intrínsecas y compromiso. En qué medida el diseño del puesto de trabajo no “ahoga”, muy al contrario, fomenta las motivaciones de carácter intrínseco y el compromiso de los

⁶² March y Simon (1958) acuñan el concepto de “*the decision to contribute*” que recoge la importancia de alinear el esfuerzo discrecional de los individuos en orden a lograr los objetivos de la organización.

trabajadores para realizar el esfuerzo discrecional al que hacen referencia March y Simon (1958).

Otros aspectos sociales y de comportamiento. ¿Facilita el diseño del puesto la comunicación espontánea entre compañeros?, ¿Facilita el control entre iguales en sentido positivo (el estándar de grupo de compañeros al que hace referencia Leibenstein (1987))?, ¿Se fomenta la cooperación, o por el contrario la competitividad internas?

Una vez que se ha definido la dimensión de diseño y se han establecido los criterios que deben guiar las decisiones, se presentan brevemente las variables que permiten diseñar un puesto de trabajo.

3.3.4.1.- Principales variables del diseño de puestos.

En este subapartado se presentan de manera escueta las variables básicas que permiten diseñar un puesto de trabajo⁶³. El objetivo es definir los conceptos y dimensiones que serán utilizados como herramientas de observación y análisis en el posterior estudio de casos.

I. División o especialización horizontal del trabajo. Se refiere a la variedad de tareas que desempeña un individuo. En el planteamiento clásico de la variable lo que se delimita en el número de tareas asignadas a un puesto. Tomando la capacidad como unidad de análisis, lo que se decide es la variedad de conocimientos y

⁶³ Aunque en el trabajo de Moreno, Peris y González (2000), se incluyen variables de diseño como la formación, el adoctrinamiento, las reglas de obligado cumplimiento y las formas de control del rendimiento, en esta investigación se adopta un enfoque estrecho de la dimensión y se incluyen como variables de diseño la especialización horizontal, la vertical y las relaciones entre puestos.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

experiencias que necesita un miembro de la organización para desempeñar el papel asignado.

En realidad este enfoque devuelve a la palestra un problema económico clásico, ya que cuando Adam Smith (1776) plantea el conocido ejemplo de la fábrica de alfileres, trata de abordar el problema de cómo facilitar el aprendizaje de los individuos y cómo lograr una explotación eficiente del conocimiento y las habilidades de las personas enfocando su atención a un rango de tareas limitadas (Simon, 1957). Por tanto, la cuestión importante a dirimir no es cuánto especializar, sino con qué criterio hacerlo para lograr determinadas finalidades.

Sin embargo, el diseño de esta variable no sólo depende de criterios de eficiencia tecnológica o económica, también debe tenerse en cuenta su incidencia sobre las variables de comportamiento (Baron y Kreps, 1999; Moreno, Peris y González, 2000). Así, está ampliamente reconocido que puestos de trabajo más amplios permiten el desarrollo profesional de los trabajadores, fomentando sus motivaciones intrínsecas y su compromiso con la empresa.

Asignadas las tareas a cada individuo, hay que establecer con qué grado de discrecionalidad o autonomía contará para su desempeño, esto nos sitúa en la siguiente variable de diseño.

II. División o especialización vertical del trabajo. Se corresponde con el grado de discrecionalidad o autonomía que se concede al individuo para decidir el modo de desempeñar su labor y controlar el resultado. En la definición de esta variable inciden tanto criterios de eficiencia (búsqueda de economías de aprendizaje) como de eficacia (lograr que la persona adecuada controle el desarrollo de las tareas) (Simon, 1957). Por otra parte, el diseño de esta variable está íntimamente ligada a

otras dimensiones como la naturaleza de la tarea y su complejidad, los procesos de toma de decisiones y los mecanismos y dispositivos elegidos para coordinar la actuación de los individuos. Así, cuando las tareas a desempeñar son complejas o exigen un alto grado de cualificación, el trabajador decide cómo hacer su trabajo y controla el resultado del mismo (Mintzberg, 1979).

Igualmente, el grado de especialización elegido determinará en gran parte el diseño de políticas de recursos humanos como los sistemas de evaluación y los sistemas de incentivos. Así por ejemplo, cuando el puesto de trabajo presenta altos grados de especialización vertical y horizontal, el control se realiza sobre el modo de desempeñar la tarea, a través de un proceso basado en indicadores y baremos y se incentivará en función de los resultados obtenidos (Baron y Kreps, 1999).

Otro ejemplo de la complementariedad entre el diseño de puestos de trabajo y las políticas de recursos humanos lo aporta el trabajo de Peccei y Rosenthal (2001) en el que se demuestra que la ampliación de los puestos de trabajo incrementa la capacidad de la empresa para orientarse al cliente cuando va acompañada tanto de acciones de formación que incrementan las habilidades de los trabajadores, como de otras políticas de recursos humanos que incrementan el grado de socialización de la fuerza de trabajo.

Finalmente, el diseño de esta variable también está relacionada con otra dimensión igualmente importante: el modo en el que los directivos deciden ejercer su influencia sobre los miembros de la organización para lograr la unidad de propósito (Simon, 1957; Pérez-López, 1991; 1993). Así, cuando el puesto de trabajo es amplio, tanto en su dimensión vertical como horizontal, la dirección debe ejercer su influencia sin el respaldo de la potestad que emana del escalafón jerárquico ocupado, obligando a los directivos a desarrollar sus dotes de liderazgo.

Una vez asignados los papeles y el grado de discrecionalidad para el desempeño de los mismos, hay que establecer el modo de enlazarlos y coordinarlos, tarea que se aborda a través de la siguiente variable de diseño.

III. Relaciones entre puestos. Se trata de una variable que viene condicionada por las decisiones tomadas respecto a las dos anteriores y que permite delimitar las relaciones interpersonales de quien desempeña un determinado papel dentro de su unidad de trabajo y en el seno de la organización. Para ello se aplican los mismos dispositivos, procesos y políticas que se han descrito en el apartado 3.3.3.2 de este capítulo⁶⁴.

De esta variable de diseño se pueden destacar dos subvariables que hacen referencia a:

III.a. Diseño de puestos de trabajo para individuos / equipos. Esta variable de diseño se refiere a la unidad de análisis elegida para diseñar y asignar las tareas y que puede ser tanto el individuo como el equipo.

Cuando la tarea a realizar exige la colaboración estrecha de un conjunto de personas con diferentes habilidades y cuando no es fácil determinar *quién* debe hacer *qué* cosa y *cuándo*, lo más apropiado es asignar dicha tarea a un equipo. En la medida en que este modo de diseñar los puestos de trabajo facilita una visión completa del proceso, posibilita que los trabajadores puedan aportar ideas de mejora. Sin embargo genera problemas que hay que solucionar, como la evaluación o la asignación de incentivos. Concretamente

⁶⁴ Tal y como proponen de la Fuente, García-Tenorio, Guerras y Hernangómez (1997), los mecanismos y dispositivos de enlace, coordinación y control se aplican a dos niveles, para articular las relaciones entre unidades de trabajo y para establecer los nexos necesarios entre los diversos puestos.

hay que disponer estas políticas de recursos humanos de tal modo que se eviten los comportamientos oportunistas o la connivencia del equipo contra el empleador a la hora de regular el esfuerzo (Baron y Kreps, 1999).

III.b. *Asignación temporal de los puestos de trabajo.* Esta variable de diseño se refiere a la cantidad de rotaciones laterales o a la intensidad del intercambio lateral de tareas que se produce entre puestos de trabajo.

El diseño de esta variable incide tanto en el enriquecimiento de recursos como en el desarrollo de capacidades. Así, cuando el diseño de puestos fomenta el intercambio horizontal de tareas se fomentan la flexibilidad de la fuerza de trabajo, a la vez que se facilita el marco en el que se desarrollan motivaciones de carácter intrínseco y el compromiso. Sin embargo, esta decisión de diseño no siempre es adecuada, dependiendo de factores como la tecnología a utilizar, la estrategia competitiva elegida, o el tipo de relaciones establecidas con proveedores, clientes, y otros grupos de interés⁶⁵ (Baron y Kreps, 1999).

Una vez definidos los puestos de trabajo, quedan por diseñar aquellas dimensiones que inciden directamente sobre la gestión de las personas que deben desempeñarlos, es decir, las políticas de recursos humanos que incluyen: los sistemas de selección y desarrollo de personas; los sistemas de medición, evaluación y control y los sistemas de incentivos. La estructura y el orden de exposición de las variables que integran dichas dimensiones, se realiza alrededor de los esquemas propuestos en

⁶⁵ Un ejemplo ilustrativo observado por el autor sería el de un supermercado. En este negocio la rotación entre carniceros, pescaderos, charcuteros y verduleros, proporcionaría a la empresa una fuerza de trabajo muy flexible, capaz de atender puntas de demanda en una sección, o capaz de afrontar contingencias, como la baja por enfermedad de uno de estos trabajadores. Sin embargo, esto es percibido por los clientes de forma negativa, ya que lo que valoran es la especialización de los dependientes en cada una de la profesiones mencionadas.

obras ampliamente aceptadas como Chiavenato (1983), Gómez-Mejía (1997; 2001) o Werther y Davis (1991). Posteriormente, se presentan propuestas que analizan el modo en el que las mismas inciden, sobre los recursos organizativos –cultura y clima– y sobre las capacidades.

3.3.5.- *Sistemas de selección y desarrollo de las personas*⁶⁶.

En esta dimensión de diseño se consideran aquellas políticas orientadas al reclutamiento, la selección, la formación y el desarrollo profesional de las personas que integran la organización. Se trata de un conjunto de variables de diseño de gran relevancia desde el prisma del Enfoque de Recursos y Capacidades, ya que de su correcta articulación depende la dotación de *capital humano de la empresa* (Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

⁶⁶ Desde el Enfoque de Recursos y Capacidades las políticas de RRHH–recogidas en tres dimensiones del *Modelo Conceptual* aquí descrito– juegan una doble función:

La primera relacionada con los *recursos*, en la que las diversas políticas de RRHH se entienden como un conjunto de mecanismos orientados a la búsqueda, selección, asignación, desarrollo, protección, retención o desvinculación y apalancamiento de los mismos (considerando como recursos los conocimientos, habilidades y actitudes de los miembros de la organización).

La segunda relacionada con las *capacidades* (Lado y Wilson, 1994; Lepak y Snell, 1999), en la que las políticas de RRHH actúan como facilitadores que permiten el despliegue coordinado de recursos. Esto último ocurre de dos formas:

Directamente –en este caso las variables de RRHH actúan como VAID–, cuando el diseño de las diferentes variables que integran las dimensiones de RRHH facilitan, por ejemplo, el intercambio de información entre compañeros gracias a la aplicación de un sistema de evaluación y un sistema de incentivos que inciden de manera explícita sobre dichos comportamientos.

Por otra parte, las políticas de RRHH también actúan como facilitadores de manera *indirecta* VAI, es decir, incidiendo sobre el desarrollo que recursos organizativos –cultura; clima laboral; confianza entre los directivos; grado de socialización y valores compartidos– que propician determinados comportamientos, como la cooperación voluntaria o la comunicación espontánea, y que a su vez facilitan la requerida coordinación entre recursos.

En los siguientes párrafos, la investigación define las dimensiones de diseño, así como las variables que las integran, y su utilidad directa e indirecta –a través de los recursos organizativos que generan– como facilitadores.

Por ello, en los próximos párrafos se va a realizar una somera descripción de las variables de diseño que integran esta dimensión. El objetivo, una vez más es articular un conjunto de herramientas conceptuales que faciliten la tarea posterior de observación y análisis.

I. Reclutamiento. Se refiere al conjunto de procesos orientados a identificar y atraer a personas con los conocimientos, habilidades y actitudes adecuados para desempeñar un determinado papel (Chiavenato, 1983; Gómez-Mejía et al., 1997; 2001; Werther y Davis, 1991).

En el marco de este trabajo de investigación se puede ampliar la definición anterior señalando que el proceso trata de identificar personas cuyas cualidades – conocimientos habilidades y actitudes– resulten compatibles con la estrategia de la empresa, sus capacidades, la naturaleza del trabajo a desarrollar y la cultura de la organización.

Tres elementos resultan fundamentales para definir esta variable de diseño (Gómez-Mejía et al., 1997; 2001; Werther y Davis, 1991):

- a. *Origen.* Candidatos internos o externos a la compañía.

El reclutamiento de trabajadores en el interior de la organización constituye uno de los elementos clave de los denominados “mercados laborales

internos” que caracterizan a las empresas japonesas⁶⁷ (Koike, 1994; Inohara, 1997). Esta práctica presenta la ventaja el desarrollo y retención de los RRHH que ya están integrados en la compañía. Igualmente permite obtener un conjunto de candidatos de los que se dispone amplia información, tanto en calidad como en cantidad. Pero quizá lo más importante es que permite preservar una fuerza de trabajo homogénea, lo que resulta especialmente importante cuando la empresa desea competir en base a capacidades que requieren el aprovechamiento del conocimiento y experiencia acumulado en la organización, relaciones de confianza –las tareas a desarrollar son ambiguas y de difícil evaluación–, intensa comunicación interna y una cultura fuerte –valores y creencias ampliamente compartidos– (Aoki, 1988; 1990; Asanuma, 1994; Baron y Kreps, 1999; Capelli y Crocker-Hefter, 1996; Olivier, 1997).

Por contra, cuando las capacidades con las que quiere competir la empresa requieren la atracción y captación de talento allá dónde se encuentre, el origen de los candidatos a reclutar será primordialmente externo (Pfeffer, 2001).

⁶⁷ Las prácticas de RRHH a las que se hace referencia en este párrafo, y en otros posteriores, están ligadas a las grandes corporaciones japonesas ya que, tal y como documenta Whittaker (1997), las políticas de RRHH de la pymes japonesas se asientan sobre bases distintas e inferiores en términos de compensación monetaria y otros beneficios como horarios de trabajo, vacaciones o fondos de jubilación. Por supuesto, la potencialidad de estas empresas para atraer y desarrollar a los trabajadores también es muy diferente y por supuesto inferior, siendo la incapacidad de éstas empresas para atraer trabajadores jóvenes uno de los mayores retos que amenazan su supervivencia. Igualmente, tanto el perfil promedio de trabajador de las pymes japonesas –persona con formación académica modesta, de carácter profesional, y edad avanzada– como las bases de su relación con la empresa –se trata de un trabajador ligado a su profesión y no a su empresa; un “artesano del torno” que venderá sus servicios a aquella compañía que le ofrezca mejores condiciones laborales– son distintas.

La definición de esta variable en uno u otro sentido permite a la empresa desarrollar distintas capacidades de innovación (Aoki, 1988; 1990; 1998). Así, las empresas japonesas son especialmente hábiles en el desarrollo de nuevos productos, mientras que la empresas de alta tecnología del Silicon Valley o determinadas empresas farmacéuticas (Henderson y Cockburn, 1994; Roberts, 1999, Yeoh y Roth, 1999) están especialmente dotadas para el desarrollo de nuevo conocimiento científico y de innovaciones de carácter radical.

- b. *Criterio de búsqueda.* Centrado en el puesto o en las características de la persona, y dentro de éstas, en los conocimientos, en las habilidades (experiencia) o en las actitudes (por ejemplo en su capacidad de compromiso con un determinado proyecto).

También en el diseño de esta variable debe ser tomada en cuenta la estrategia de la empresa y las capacidades en base a las que desea competir. Así, aquellas organizaciones que basan la relación con sus empleados en el compromiso y la confianza –en el marco de una cultura sólidamente establecida– primarán criterios relacionados con los valores, creencias y actitudes de los individuos y su compatibilidad con los de la compañía (Baron, 2001; Baron, Burton y Hannan, 2000).

Por contra, cuando las capacidades a desarrollar requieren la adquisición de talento, son los conocimientos y las habilidades acreditadas el criterio predominante (Baron, 2001; Pfeffer, 2001).

Como la información asociada a cada criterio de búsqueda es de distinta naturaleza, las fuentes y los canales de reclutamiento también deben ser

distintos. Así, cuando el criterio está relacionado con los valores, creencias y actitudes, el origen de los reclutados tenderá a ser interno y cuando no lo es, se apela a canales como las recomendaciones de los propios empleados e incluso a ex-empleados (Cyr, 1996). Cuando el criterio son los conocimientos y habilidades, la información es más fácil de conseguir y por tanto se pueden utilizar otros canales de reclutamiento como las consultoras o los cazatalentos.

c. *Canales de reclutamiento*⁶⁸.

En línea con lo señalado en párrafos anteriores, la selección del canal de reclutamiento debe estar en consonancia con la información que se busca sobre los candidatos. Así, cuando el criterio de búsqueda son las actitudes, las referencias de los empleados son un magnífico canal (Baron y Kreps, 1999; Dessler, G., 1993). Con ello, no sólo se asegura información sobre las actitudes, valores y creencias del individuo, que de otro modo serían difíciles de conseguir, sino que también se facilita la socialización de la persona en caso de ser seleccionada.

Por otra parte, cuando las cualidades que se buscan en los individuos son fáciles de valorar, y si se busca “despolitizar” el proceso de reclutamiento, el canal más adecuado serán las empresas de selección de personal o los cazatalentos (Baron y Kreps, 1999; Hays, 1999).

⁶⁸ Circulares internas para trabajadores de la empresa, candidatos espontáneos, prensa, agencias de empleo, cazatalentos, antiguos empleados, recomendaciones y referencias de los empleados, competidores, proveedores o clientes.

Una cuestión interesante respecto al reclutamiento es la siguiente: ¿Cómo atraer a los mejores trabajadores y desincentivar a los menos capaces para que presenten sus solicitudes? Tal y como indican Baron y Kreps, (1999) la reputación de la empresa, los incentivos ofrecidos y una clara descripción del contenido del puesto y del ambiente de trabajo –cuando éstos destacan por alguna peculiaridad– son elementos que pueden propiciar la autoselección de los aspirantes.

Tabla 3.4.- Criterios para definir las políticas de reclutamiento

RECLUTAMIENTO	Origen	externo interno	
	Criterio	Puesto	
		Persona	conocimientos habilidades valores actitudes
	Canales	circular interna exempleados	
		prensa agencias caza-talentos	
		recomendación empleados competidores proveedores clientes	

II. Selección. Es el proceso a través del que se escoge una persona para desempeñar un papel, pasando a ser miembro de la organización (Chiavenato, 1983; Gómez-Mejía et al., 1997; 2001). También en este caso se pueden reseñar dos elementos del proceso.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- a. *Las técnicas de selección.* Que pueden clasificarse en tres grandes grupos: periodos de prueba, pruebas y test de idoneidad⁶⁹ y entrevistas⁷⁰ (Werther y Davis, 1991).

Los periodos de prueba constituyen una técnica de selección apropiada sólo cuando no existe otro modo de conocer si las habilidades y actitudes de los candidatos son los adecuados, ya que tanto el coste como sus efectos indirectos sobre las variables de comportamiento pueden ser contraproducentes (Baron y Kreps, 1999).

Por lo que respecta a las entrevistas de trabajo, constituyen una buena técnica de selección cuando se trata de evaluar las habilidades interpersonales del individuo, su capacidad de reacción ante acontecimientos inesperados y ciertas habilidades de carácter analítico. Así, en empresas en las que la capacidad de atender al cliente resulta la piedra angular de su estrategia, ésta es la técnica de selección aplicada con mayor profusión. Un ejemplo de ello sería el proceso de selección de Marks & Spencer, que se articula alrededor de una serie de entrevistas con diferentes formatos (personal, de panel, dinámicas de grupo) y con distintos ejecutivos de la compañía (Iborra, González y Martínez, 1998).

Finalmente, cuando se trata de evaluar unas habilidades físicas o intelectuales fácilmente observables y directamente relacionadas con el

⁶⁹ Existen diversos tipos de prueba: psicológica, fisiológica, de conocimiento y de desempeño.

⁷⁰ Clase de entrevistas: estructurada, no estructurada, de resolución de problemas y de provocación de tensión. (Gómez-Mejía et al., 1997; 2001)

desempeño de la tarea, el test y las pruebas de idoneidad resultan técnicas adecuadas.

b. *Los criterios de selección*⁷¹.

Desde el Enfoque de Recursos y Capacidades constituyen un elemento clave en la adquisición y conservación de recursos que conforman la dotación de la empresa. Así, cuando la organización busca talento, las pruebas de conocimiento tendrán un lugar preponderante, por contra si lo importante son las habilidades y las actitudes, el énfasis se pondrá en las pruebas de desempeño y en entrevistas de provocación de tensión y de resolución de problemas.

Tal y como ocurre en el caso del reclutamiento, los criterios de selección resultan una variable de diseño importante por su incidencia sobre las capacidades clave con las que la empresa desea competir. Abundando en lo ya dicho en párrafos anteriores, cuando las capacidades clave para competir residen en el servicio al cliente, son las actitudes del candidato y su compatibilidad con el resto del equipo, el criterio con más peso (Baron y Kreps, 1999; Baron, 2001).

Por contra, cuando las capacidades clave residen en la consecución del liderazgo tecnológico el criterio de selección predominante será el conocimiento y el potencial del individuo (Baron y Kreps, 1999; Baron 2001) y un buen indicador de ello serán los títulos y credenciales aportados⁷². No obstante, y tal y cómo ya se ha

⁷¹ Los criterios de selección pueden ser (entre otros): el coste, los conocimientos acreditados, la experiencia, la compatibilidad con las creencias y valores que conforman la cultura de la empresa.

⁷² Tal y como indican Baron y Kreps (1999), la selección de individuos que han obtenido títulos de determinadas instituciones, asegura la contratación de personas que no sólo poseen determinados conocimientos, sino que también han demostrado capacidad de aprendizaje y sacrificio.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

indicado, esta variable de diseño, por sí sola no determina una capacidad. Como indica Pfeffer (2001), las estrategias de selección basadas solamente en la “caza” y acumulación de talento individual –cuando olvidan que la fuente de ventaja competitiva duradera reside en el conjunto de prácticas directivas que generan una cultura, y no en el talento de una persona– pueden dificultar la gestión del conocimiento y la capacidad de aprendizaje de la organización, impidiendo que los individuos puedan compartir lo mejor de sí mismos.

En cambio, cuando este criterio de selección se aplica en ámbitos de trabajo en los que: las tareas de los individuos son altamente interdependientes; los procesos de comunicación están sólidamente establecidos (Henderson y Clarck, 1990; Tucker, Meyer y Westerman, 1996); la formación es intensiva y la relación laboral se establece en un marco temporal de largo plazo (Aoki, 1988; 1990; Asanuma, 1994; Cohen y Pfeffer, 1986; Nonaka y Takeuchi, 1995); la capacidad de la organización para aprovechar y desarrollar el conocimiento de forma colectiva mejora.

Lo dicho se sustancia en la siguiente conclusión, tanto la “J-Firm” como las empresas de alta tecnología descritas por Aoki (1998), aplican como criterio de selección los conocimientos acreditados por los candidatos, sin embargo, ambos arquetipos de empresa presentan capacidades de innovación y desarrollo diferenciadas. De este modo, una vez más queda patente la idea central de esta tesis, que el desarrollo y explotación de una capacidad no sólo depende de la posesión de un recurso o de la aplicación de una variable de diseño, sino del ajuste de todos los elementos que la integran.

Tabla 3.5.- Criterios para definir las políticas de selección

SELECCIÓN	Técnicas	periodos de prueba
		entrevistas
		pruebas de idoneidad
	Criterios	coste
		conocimientos acreditados
		habilidades
		experiencia
		compatibilidad cultural

III. Capacitación. Proceso orientado a proporcionar a los empleados los conocimientos y habilidades que se requieren para el desarrollo de sus responsabilidades actuales y futuras en el seno de la empresa⁷³. Desde el ámbito del Enfoque de Recursos y Capacidades se puede considerar como una actividad orientada a desarrollar y mantener un recurso.

En la articulación del proceso de capacitación consideramos tres cuestiones claves:

- a. *Evaluación de las necesidades de formación*⁷⁴. Desde el Enfoque de Recursos y Capacidades, la correcta articulación de este proceso es crucial para poder ofrecer a cada trabajador la formación adecuada. Es decir,

⁷³ Aunque algunos autores distinguen entre formación y desarrollo, este trabajo considera que dicha diferenciación se corresponde con una visión jerárquica y burocrática de la organización (Goss, 1994) que no tiene sentido cuando se analiza la cuestión desde un enfoque de capacidades. Por tanto adoptamos el término *capacitación*, desechando la distinción entre formación y perfeccionamiento (Gómez-Mejía et al., 1997; 2001) o entre formación y desarrollo (Chiavenato, 1983).

⁷⁴ Se trata de un proceso fundamental para la elaboración de planes y acciones de formación útiles para el desarrollo y mantenimiento de una base de conocimientos que permitan a la empresa desarrollar sus estrategias de negocio actuales y futuras (Gómez-Mejía et al., 1997).

aquella que complementa y revaloriza la dotación de conocimientos y habilidades ya poseídos y que es directamente aplicable a las tareas a desempeñar (McCain, 1999).

Igualmente, los objetivos del proceso de evaluación condicionan su estructura de actividades. Así, el análisis de las necesidades de formación para el desempeño de las tareas y responsabilidades actuales se debe realizar a través de un proceso desde abajo hacia arriba, en el que se integren las necesidades de formación que cada directivo ha detectado respecto a sus subordinados⁷⁵ (Gómez-Mejía et al., 1997; 2001; Werther y Davis, 1991). Por contra, tal y como señala Walker (1992), la planificación de las necesidades de formación con vistas al futuro debe ser desarrollada de arriba a abajo, fruto de una triple tarea de reflexión: acerca de los factores clave de éxito en el futuro y los conocimientos necesarios; la evaluación del estado actual concreto de los conocimiento y habilidades de los empleados y el desarrollo de un plan de actividades de formación. Cabe señalar que, llegados a este punto, la empresa puede decidir desarrollar o adquirir el talento necesario. Ambas opciones son legítimas, siempre y cuando estén ajustadas con otras políticas de recursos humanos (selección, desarrollo de carrera y sistema de incentivos) y con las capacidades que se pretenden desarrollar (Baron, 2001; Pfeffer, 2001).

Por otra parte, en la medida en que la formación constituye una inversión en el desarrollo de un recurso, requiere que el proceso de evaluación

⁷⁵ Del análisis de cuatro empresas del sector cerámico, radicadas en Castellón, González (1997) llega a la conclusión de que el sistema de evaluación de las necesidades de formación más efectivo, es aquel en el que cada directivo evalúa las necesidades de formación de su unidad, llegándose al plan de formación de empresa por la integración de las respectivas evaluaciones.

también se oriente a la valoración de los resultados obtenidos tras una actividad formativa. Dada la dificultad de realizar esta actividad a través de indicadores financieros, se proponen otros métodos como las entrevistas a alumnos y profesores participantes en la acción formativa o el desarrollo y despliegue de un sistema de dirección por objetivos (DPO) aplicado a la formación, en el que empleador y empleado consensuan objetivos, resultados esperados e indicadores (Baron y Kreps, 1999).

- b. *Contenido*. Se puede clasificar en función de su grado de especificidad y por su naturaleza técnica o socio-cultural.

De esta variable cabe destacar la importancia de los contenidos de las acciones formativas en orden a reforzar la cultura de la organización y fomentar determinadas actitudes y comportamientos. No obstante, no sólo los contenidos influyen sobre las actitudes y los comportamientos, también el método elegido para ofrecerla sirve para enviar mensajes a los trabajadores mensajes, que inciden sobre su actitud hacia la empresa (Baron y Kreps, 1999).

- c. *Métodos y fuentes de capacitación*⁷⁶. Desde un Enfoque de Recursos y Capacidades, la elección de los métodos de capacitación está íntimamente relacionada con la naturaleza del recurso a desarrollar –adquisición (mercado; no mercado); especificidad; grado de complejidad social–.

⁷⁶ Básicamente se puede distinguir entre capacitación en el puesto –la relación *maestro-aprendiz*, los contratos en prácticas o la formación por parte de proveedores de máquinas-herramientas u otros materiales– o fuera del puesto de trabajo; e individual o en grupo.

Así, los métodos de formación en el puesto son especialmente útiles para el desarrollo de habilidades y la adquisición de conocimientos íntimamente relacionados con las necesidades actuales de la empresa. Por otra parte, la formación fuera del puesto puede ser estándar o diseñada *ad-hoc* y puede realizarse a través de conferencias, clases magistrales, programas informáticos, análisis de casos, simulaciones o prácticas de laboratorio (Gómez-Mejía et al., 1997; 2001; Herrera, 2001; Steers y Black, 1994; Werther y Davis, 1991).

Comentario aparte merece un método de formación que ha ganado popularidad en el ámbito de la literatura de Gestión de la Calidad y que permite apalancar los esfuerzos realizados por la empresa. Se trata de la denominada “formación en cascada” (Berry, 1991; Dale y Cooper, 1992; Oakland, 1989) y que consiste básicamente en que los trabajadores que reciben formación se encargan de impartirla a otros compañeros en el seno de la organización. Estas actividades pueden desarrollarse de un modo más o menos estructurado y no sólo permiten diluir los gastos de formación, también inciden de manera definitiva en la creación y difusión de una cultura organizativa que fomenta la cooperación interna.

Analizadas las variables que permiten definir los programas de capacitación, conviene señalar una vez más que la incidencia de estas actividades sobre las capacidades de la empresa dependen de su correcto ajuste con otras dimensiones de diseño. Así, cuando la tarea exige de los empleados que apliquen su cabeza, además de sus manos, se requiere, junto con un amplio programa de formación, el establecimiento de flujos de información que canalicen la participación, un diseño de puestos amplio y flexible, más un sistema de promoción interna que permita retener a aquellos individuos en los que se ha invertido. Este sería el caso de aquellas empresas

que desean mejorar su capacidad de fabricación tanto en calidad como en productividad (Ichniowski y Shaw, 2000).

Tabla 3.6.- Criterios para definir las políticas de selección

CAPACITACIÓN	Evaluación de necesidades	proceso para delimitar	qué
			quién
			cuando
			cómo
	Contenido	estándar	reglada
			no reglada
		ad-hoc	
	Métodos	en el puesto	aprendizaje
			proveedores maq-herramientas
		fuera del puesto	conferencias
			clases magistrales
			programas informáticos
			análisis de casos
			simulaciones
			prácticas de laboratorio

Pero además, es conveniente subrayar el papel de la capacitación como variable de acción indirecta *VAI* actuando sobre las actitudes y comportamientos, así, las actividades de formación, además de ser un medio para inculcar en los individuos los valores y creencias que sustentan la cultura empresarial, sirven para enviar a los trabajadores el mensaje de que la empresa invierte y se compromete con ellos. Si la formación es percibida de este modo por los formandos, la lealtad y el compromiso con la tarea y con la organización florecerán (Baron y Kreps, 1999: p. 397).

IV. Desarrollo profesional y de carreras. Se trata de una de las variables más difíciles de diseñar ya que su articulación va íntimamente ligada a la definición de otras variables y dimensiones –formación, evaluación del rendimiento, sistemas de incentivos– (Kaye y Leibowitz, 1994; Leibowitz, 1987).

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

El desarrollo de carreras es un proceso continuo orientado a mejorar y enriquecer la base de conocimiento y experiencia de los miembros de la organización (Finegold y Mason, 1996), considerando de forma conjunta los intereses de la empresa y del individuo (Byars y Rue, 1996; Leibowitz, Shore y Schuman, 1992). Sin embargo, esta no es su única función, el desarrollo de carreras también es un proceso que permite el seguimiento y la asignación eficaz de los RRHH con los que cuenta la empresa (Baron y Kreps, 1999).

Por otra parte, esta variable también se ha constituido en un elemento fundamental en la tarea de satisfacer –como un elemento más del sistema de incentivos– y retener a las personas más valiosas para la organización (Finegold, 1998; Lawler y Mohrman, 2000; Werther y Davis, 1991). Esta conexión entre el desarrollo de carreras y el sistema de incentivos, genera una segunda dificultad añadida en el diseño de esta variable, ya que los efectos del diseño de carreras sobre las actitudes, motivaciones y comportamientos de los individuos –propensión a cooperar; competitividad interna; manipulación de los sistemas de evaluación, etc.– pueden ser múltiples y difícilmente previsibles (Becker y Huselid, 1992).

Establecido el concepto y las funciones básicas como –*VAID* y como *VAI*– del desarrollo de carreras se pretende ahora señalar los elementos que permiten caracterizar esta variable. Siguiendo la literatura especializada (Byars y Rue, 1996; Gutteridge, Zandy, Leibowitz y Shore, 1993, Kaye y Leibowitz, 1994) se pueden señalar tres elementos básicos:

- a. *Autoevaluación y Evaluación*. Se trata de una serie de actividades orientadas a identificar las potencialidades de cada individuo, el estado

actual de sus conocimientos y habilidades y las lagunas o carencias que debe superar⁷⁷.

- b. *Orientación*. Consiste en diseñar y ofrecer al individuo, una serie de metas profesionales a desarrollar en el marco de la empresa, así como los pasos a seguir para alcanzarlas. Un factor clave para la efectiva implementación de esta actividad es la institución de carreras profesionales a través del diseño y difusión de planes de desarrollo formalizados.
- c. *Perfeccionamiento*. Se trata de un conjunto de actividades y dispositivos, complementarios a las actividades de formación, orientados a facilitar el desarrollo de las habilidades de las personas en orden a mejorar el desempeño de responsabilidades actuales y futuras. Algunas prácticas y dispositivos que han demostrado su efectividad son los equipos para el desarrollo de carreras⁷⁸, las redes de “sabios”⁷⁹ o los centros de orientación especializada⁸⁰.

Así pues, desde la óptica del Enfoque de Recursos y Capacidades, la importancia del correcto diseño y despliegue de un plan de *desarrollo carreras* radica

⁷⁷ Este elemento conecta de forma clara con la siguiente dimensión del *Modelo Conceptual de Diseño*, los sistemas de medición, evaluación y control.

⁷⁸ Son equipos que se forman tras la realización de cursos de formación. Su función es la de facilitar las reuniones periódicas entre empleados que se prestan ayuda mutua en sus actividades de aprendizaje y desarrollo profesional.

⁷⁹ Se trata de una red de especialistas en una función o una técnica. Su papel es orientar y formar a los miembros de la empresa en aquellos conocimientos en los que son especialistas. Resulta útil para facilitar la polinización de conocimientos y habilidades entre diversas unidades de la organización.

⁸⁰ No tienen porque ser centros con una ubicación física, sino más bien almacenes de conocimiento especializados. El soporte puede ser desde una base de datos, hasta una publicación periódica o una red de individuos o instituciones.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

en su relación con la capacidad de la empresa para retener a aquellos individuos que mejor se ajustan a las necesidades e idiosincrasia de la organización y ello repercute en cuestiones como la motivación, el grado de compromiso e identificación con las metas de la firma, la propensión a compartir información y el interés por mejorar las rutinas de la organización o por adquirir conocimientos con un alto grado de especificidad (Pfeffer, 1999; Sherer, Rogovsky, Wright, 1998). En este mismo sentido, cabe subrayar la necesidad de generalizar las actividades de desarrollo profesional a todos los empleados de la empresa (Finegold y Mason, 1996) y a los equipos de trabajo (Mohrman, Cohen y Mohrman, 1995).

En cuanto a la relación entre el desarrollo de carreras y las capacidades de la empresa, la aplicación de un plan de desarrollo profesional orientado al sostenimiento de relaciones laborales de largo plazo, y con los efectos descritos en el párrafo anterior, habilita a la empresa para desarrollar capacidades como prestar un servicio excelente en un mercado específico (Cappelli y Crocker-Hefter, 1996), el desarrollo de productos (Asanuma, 1994), la adaptación a cambios continuos de carácter incremental (Itho, 1994a; Sako, 1994).

Para finalizar este apartado, es necesario realizar varias puntualizaciones. En primer lugar, si bien cada individuo es responsable de su propio desarrollo, desde el enfoque del Enfoque de Recursos y Capacidades, la empresa es responsable de la carrera profesional del conjunto de empleados que trabajan en ella. Está generalmente aceptado entre académicos y directivos que las actividades y procesos de selección y desarrollo de las personas son determinantes para entender la dotación de capital humano de la organización, el interés por aprender de sus miembros (Finegold, 1998) y el nivel de compromiso con los objetivos de la organización.

Segundo, y consecuencia de lo anterior, se considera que la tarea de planificar e impulsar el desarrollo de las personas es una responsabilidad prioritaria de la dirección. Sin embargo, en la práctica, organizaciones y directivos fracasan en esta labor. Una posible explicación a esta realidad está en la falta de orientación hacia las actividades relacionadas con el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional. El cambio de esta situación requiere plantear de manera explícita el desarrollo de las personas como uno de los valores corporativos de la empresa.

Tercero, resulta igualmente necesario el desarrollo planes de carrera formalizados, así como el establecimiento de sistemas de evaluación que, coordinados con las correspondientes actividades de reconocimiento, permitan comprender a toda la organización que el desarrollo de las personas es una de sus prioridades y, a los directivos, que su valía como mentores en el proceso de desarrollo de las personas a su cargo va a ser un criterio relevante tanto de evaluación, como de promoción (Leibowitz, Shore y Schuman, 1992).

3.3.6.- Sistemas de medición, evaluación y control⁸¹.

Esta dimensión de diseño y la que trataremos en el apartado siguiente (sistemas de incentivos), son básicas en la articulación de la organización, así como en el despliegue coordinado de los recursos –*facilitadores*– (especialmente aquellos que tienen que ver con el capital humano) que se requiere para la constitución de la capacidades con las que la empresa va a competir. Los sistemas de evaluación del

⁸¹ Se entiende por *sistemas de evaluación del rendimiento* el conjunto de procesos formales de identificación y medición del desempeño de las personas, grupos y unidades que integran una organización (Gibson et al., 1994; Gómez-Mejía et al., 1997).

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

rendimiento, junto con los sistemas de incentivos, permiten determinar⁸², en buena medida, qué espera la organización de cada individuo y qué va a recibir de ésta, y son por tanto elementos clave en la orientación y coordinación del comportamiento de los miembros de la organización.

Por tanto, las variables recogidas en esta dimensión de diseño deben ser contempladas desde una óptica doble: por un lado como instrumentos que definen y ordenan las aportaciones de trabajadores y unidades, y por otro, su influencia sobre las actitudes, valores y creencias de los individuos, que a su vez explican su comportamiento espontáneo y las aportaciones discrecionales que estos realizan a la organización (Barnard, 1938; March y Simon, 1958; Pérez-López, 1993).

En este apartado vamos a considerar siete características comunes a todo sistema de evaluación y control y cuya definición permite el uso racional e intencionado de esta dimensión de diseño (Walker, 1992).

- a. *Finalidad*. Todos los sistemas de evaluación y control tienen una triple finalidad de administración⁸³ y desarrollo⁸⁴ de la dotación de recursos, así como de comunicación⁸⁵ de la visión empresarial.

⁸² Tal y como señalan Simon (1983) y Pérez-López (1993) estas variables de diseño tienen una capacidad limitada, tanto de evaluación como de control. Más allá de estos límites quedarían las actividades y comportamientos que se corresponden con el concepto "*the decision to contribute*" acuñado por March y Simon (1958).

⁸³ Permite juzgar el rendimiento pasado y actual de la organización y proporciona una base para determinar asignaciones de puestos, remuneraciones, recompensas, promociones y decisiones de retención o desvinculación (Baron y Kreps, 1999).

⁸⁴ Proporciona información relevante para el futuro desarrollo y capacitación de sus miembros – variables de diseño vistas en el apartado anterior– (Harris, Smith y Champagne, 1995). Se persigue con ello asegurar el cumplimiento de un conjunto de normas y especificaciones, así como determinar qué necesitan los miembros de la organización para poder cumplirlas.

⁸⁵ El *sistema de evaluación* proyecta hacia los miembros de la organización y hacia el exterior, los valores de la empresa y sus objetivos (Baron y Kreps, 1999).

- b. *Contenido*. Se refiere a la identificación de los criterios que permiten emitir un juicio y que pueden incluir: rasgos, conductas, niveles de esfuerzo y resultados.

Desde el Enfoque de Recursos y Capacidades se trata de una decisión importante, dada la repercusión que tendrá sobre la motivación y las acciones de los miembros de la organización. La incorrecta definición o el olvido de algún criterio tendrá como consecuencia el desarrollo deficiente de recursos organizativos –comportamientos no deseados; descenso del grado de compromiso organizativo– claves para la coordinación y el despliegue de otros recursos.

Cada criterio tiene elementos positivos y puntos débiles, dependiendo de la finalidad que se persiga. Así, mientras la evaluación de las conductas y resultados resulta objetiva y de fácil administración, es poco efectiva cuando la naturaleza de la tarea es cambiante. Igualmente, trata de evaluar la acción, pero no la motivación, por lo que resultan poco adecuadas para fomentar y valorar el comportamiento discrecional al que hacen referencia March y Simon (1958).

Por contra, la evaluación de los rasgos del carácter se centra en la persona, y no en su rendimiento, y está más sujeta a la percepción del directivo, lo que le confiere una carga importante de ambigüedad y subjetividad. Sin embargo, centra el juicio sobre elementos estables de comportamiento del

individuo, y por tanto resulta adecuado cuando la finalidad de la evaluación es el desarrollo de la persona y sus hábitos⁸⁶ (Harris, C., 1988).

c. *Juicio*. Puede ser de carácter *absoluto*⁸⁷ o *relativo*⁸⁸.

La ventaja fundamental de los sistemas de evaluación basados en juicios de carácter relativo, es que permiten la valoración del rendimiento descontando los efectos que sobre el mismo han podido tener factores de carácter contingente que el individuo no controla. Si además, las técnicas de evaluación aplicadas se basan en fórmulas o escalas de puntuación, darán lugar a una percepción de justicia fundamental para que el sistema de evaluación incida positivamente sobre las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización (Baron y Kreps, 1999).

No obstante, la articulación de esta variable resulta harto compleja ya que, tanto si se establece la base de comparación en el grupo, como si se toma el rendimiento pasado como base de comparación, se pueden producir efectos negativos sobre el comportamiento. En el primer caso, bien se puede destruir el ambiente de cooperación entre compañeros, bien se puede producir una colusión, más o menos deliberada, para regular el esfuerzo realizado⁸⁹. En el segundo, el individuo puede no desarrollar todo su

⁸⁶ Hábitos operativos adquiridos con la práctica o la acción y que pueden ser virtudes o vicios.

⁸⁷ Se emite tomando como referencia un valor establecido respecto al criterio adoptado.

⁸⁸ El juicio se emite por comparación con el rendimiento de otros individuos o grupos, pertenecientes o ajenos a la organización.

⁸⁹ Se hace referencia al concepto de “*estandar de grupo de compañeros*”, acuñado por Leibenstein (1987).

potencial para no elevar en exceso el referente de evaluación del siguiente periodo (Baron y Kreps, 1999).

No obstante y como criterio general de decisión, lo realmente importante es que el juicio, tanto si es absoluto como relativo, sea percibido como *justo* por los evaluados. De lo contrario, los efectos de esta variable serán perniciosos tanto para el rendimiento como para el comportamiento.

- d. *Mecanismos de control*. Hacen referencia a los dispositivos que permiten la comparación entre lo realizado y lo planificado o deseado⁹⁰ (Moreno et al., 2000).
- e. *Técnicas de medición*. Dependen en gran parte de los criterios escogidos, de tal modo que para cada uno de ellos (rasgos del carácter, conductas o resultados) existen un conjunto de técnicas diferentes⁹¹.
- f. *Frecuencia*⁹².

⁹⁰ **Estudios técnicos del trabajo**. Se incluyen aquí los estudios de métodos y tiempos, y cualquier tipo de estudio que permita medir el rendimiento en los diferentes tipos de tareas o procesos productivos.

Formalización de procesos. Medición y evaluación de tareas y procesos, comparando con lo que indican las reglas, los manuales de procedimientos, o la documentación vinculada a la ejecución de procesos.

Supervisión directa. En este caso se apela directamente a la capacidad de observación y juicio de una persona, generalmente los directivos.

Control del resultado, comparando el resultado obtenido con el especificado en la norma.

⁹¹ Entre las herramientas podemos citar: la valoración narrativa; los sistemas de dirección por objetivos (DPO); escalas de puntuación; listas de verificación; selección obligatoria; distribución forzada; establecimiento de categorías; comparación con el ideal (Gómez-Mejía et al., 1997; 2000).

⁹² La literatura tradicional en recursos humanos consideraba adecuado frecuencias anuales o semestrales, mientras que los autores modernos abogan por un proceso continuado. Esta

g. *Responsables*. Tanto de elaborar los criterios de evaluación como de la realización de las tareas de medición, evaluación y gestión.

Está generalmente aceptado en la literatura que la participación en el proceso de elaboración de los criterios de evaluación facilita su aceptación por parte de los distintos grupos de personas que conforman la organización. Del mismo modo, la autoevaluación, la evaluación mutua, o múltiple, mejoran la objetividad de los juicios y su aceptación por parte del evaluado. Igualmente, la información obtenida de este modo es más fiable, rica y útil para el evaluado. Sin embargo, los sistemas de evaluación múltiple también presentan inconvenientes, ya que pueden dar lugar a coaliciones informales que sesgan las puntuaciones. Por otra parte, los individuos tienden a atenuar el sentido de sus juicios cuando perciben que las consecuencias para el enjuiciado pueden ser graves (incentivos, promoción, desvinculación), por ello, es conveniente utilizar la información de las evaluaciones múltiples para fines relacionados con el desarrollo y mejora de los RRHH.

Una cuestión importante que debe ser subrayada respecto a esta dimensión de diseño es su clara interconexión con la naturaleza del trabajo y las características del puesto a evaluar. Así, dependiendo de las interrelaciones a las que está sujeta la tarea, de su ambigüedad, del plazo de observación de los resultados y de la cantidad y variedad de aspectos a evaluar, se deberán aplicar unos criterios, procesos y plazos de evaluación diferentes (Hackman y Olham, 1980).

investigación considera que la dirección de la empresa debe ajustar la frecuencia de las actividades de evaluación y control en función de la naturaleza de la tarea a desarrollar.

Del mismo modo, el sistema de evaluación se puede constituir en un refuerzo importante de la cultura de la organización siempre y cuando se produzca la necesaria coherencia entre los criterios y procesos de evaluación y los valores y creencias de la compañía (Iborra et al., 1998; Inohara, 1997).

Tabla 3.7.- Criterios para definir los sistemas de evaluación-control.

SISTEMAS DE EVALUACIÓN	Finalidad	control
		información
	Contenido	conductas
		esfuerzos
		resultados
	Juicio	absoluto
		relativo
	Mecanismos	estudios técnicos de puestos
		instrucciones de trabajo
		manuales de procedimientos
		protocolos de actuación
		supervisión directa
	Técnicas	valoración narrativa
		escalas de puntuación
		listas de verificación
		selección obligatoria
		distribución forzada
		categorización
		comparación con un modelo ideal
	Frecuencia	
	Responsable	interesado
		superior
		compañeros
		clientes

En cuanto a la relación de esta dimensión de diseño con las capacidades de la empresa, los autores que analizan el diseño organizativo de las grandes corporaciones japonesas (Aoki, 1994; Cole, 1994; Inohara, 1997; Sako, 1994), demuestran que un

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

sistema de evaluación que valora las habilidades adquiridas por los individuos, fomenta el aprendizaje de la organización y el desarrollo de su capacidad de adaptación a cambios continuos de carácter incremental.

Por otra parte, cuando la organización requiere la capacidad de identificar nuevos mercados para explotarlos con rapidez (Capelli y Crocker-Hefter, 1996), el sistema de evaluación valora los resultados en el corto plazo. Por supuesto que dicha capacidad requiere la aplicación ajustada de otras dimensiones de diseño como: un sistema de selección de personal orientado a la contratación de personas ajenas a la empresa, pero con amplia experiencia en el sector, y un sistema de incentivos que ofrezca salarios muy por encima de la media de la industria –las políticas de recursos humanos descritas por Miles y Snow (1978) para las empresas tipo “*Analyzer*” son muy similares a las que acabamos de enunciar–.

En otro nivel de análisis, Hill, Hitt y Hoskisson (1992) muestran cómo las empresas divisionales con capacidad para gestionar bien un conjunto de unidades de negocio heterogéneas, basan los criterios de su sistema de evaluación en los resultados obtenidos por cada unidad, por contra, cuando se pretende el intercambio de conocimiento y la coordinación estrecha entre unidades, lo que se evalúa es la aportación de la unidad de negocio al conjunto de la compañía.

En conclusión, los trabajos revisados demuestran que los sistemas de evaluación del rendimiento se articulan alrededor de una serie de variables que permiten valorar y controlar las diferentes tareas y actividades que se llevan a cabo en el seno de la organización. Esta dimensión de diseño, adecuadamente ajustada con los sistemas de incentivos, tiene gran trascendencia por su potencia para ordenar las preferencias de los miembros de la organización y sus comportamientos.

3.3.7.- *Sistemas de incentivos.*

Los sistemas de incentivos son una de las piezas clave de todo diseño organizativo. Tal y como subraya la literatura, se trata de una dimensión de diseño potente cuando está ajustada con el entorno institucional (Baron y Kreps, 1999; Brown y Reich, 1997), con la estrategia de negocio (Lawler, 1998) y especialmente con las otras dimensiones de diseño organizativo.

La importancia de esta dimensión de diseño es doble, por un lado es una herramienta fundamental para fomentar la necesidad de cambio organizativo, la flexibilidad y el aprendizaje (Lawler, 2000), y por otro resulta crítica para atraer y retener a los trabajadores clave (Guthrie, 2000; Lawler, 1996; 1998; 2000).

Tal y cómo señalan LeBlanc, (1994) y Pérez-López (1993), la idea que subyace en todo sistema de incentivos es idéntica: retribuir a los individuos por su aportación a la organización.

Desde este prisma, el diseño de un sistema de incentivos viene condicionado por dos factores. De un lado, la *complejidad de la tarea y las características del puesto de trabajo*⁹³, y de otro, *las preferencias de los directivos* en cuanto a *qué comportamientos se quieren fomentar* (fidelidad a la empresa, aprendizaje, desarrollo personal, cooperación en el ámbito interno, etc.). No obstante, y por encima de estos condicionantes, un sistema de incentivos efectivo debe ser coherente, y estar ajustado, con el sistema de evaluación del rendimiento adoptado (Lake y Ledfor, 1995).

⁹³ Así, en los talleres de finales del XIX y principios del XX, cuando el trabajo era realizado por operarios expertos, se remuneraba en función del número de piezas realizadas, incentivando con premios a aquellos que destacaban por la calidad o por la rapidez de su trabajo. Por contra, en las fábricas de mediados del XX, las cadenas de montaje —el sistema técnico— regulaban la productividad y por tanto el sistema de incentivos adecuado era el pago por horas.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

En el marco de trabajo actual⁹⁴, el sistema de incentivos debe fomentar comportamientos como el trabajo en equipo (Novak, 1997; Seaman, 1997) y remunerar recursos como los conocimientos y habilidades de las personas (Lawler, 1992). Sin embargo, en la práctica, la adopción de estos sistemas de incentivos es todavía escasa (Ledford, Lawler y Mohrman, 1995) y los efectos de su implantación sobre la motivación de los empleados y los resultados de las empresas dispares (Guthrie, 2000; Kim, 1996; Kruse, 1993; Novak, 1997; Micelli y Mulvey, 2000). La principal dificultad para diseñar estos sistemas de incentivos reside, por un lado en la multiplicidad de criterios a tener en cuenta: se deben considerar de manera simultánea tanto conocimientos como comportamientos y resultados, y por otro en la necesidad de ajustar tanto el contenido como la estructura a las peculiaridades del trabajo y a las tareas de cada miembro de la organización.

Así, los sistemas que incentivan el resultado de los equipos pueden fomentar este tipo de trabajo, pero también desmotivar a aquellos que piensan que la aportación de todos los miembros no es homogénea —especialmente cuando los grupos son grandes y no existe la posibilidad de que sus integrantes controlen y evalúen la aportación de sus colegas— (Gómez-Mejía et al., 2001; Guthrie, 2000). Por su parte, los sistemas de incentivos basados en conocimientos y habilidades también presentan dificultades de diseño y administración. En primer lugar la definición del concepto es confusa e incluso tautológica⁹⁵ (Cira y Benjamin, 1998; Lawler, 2000) y en segundo término los conocimientos, habilidades y rasgos personales que sirven de base al

⁹⁴ A partir de los 80 la naturaleza del trabajo cambia (necesidad de orientarse al mercado; competir en base a las variables calidad-coste-tiempo; las nuevas tecnologías), dando lugar a empresas en las que la flexibilidad y el trabajo en equipo (como medio de gestionar las interdependencias múltiples) son la nota dominante. Esto supone una reducción de los niveles jerárquicos, una menor definición de los puestos de trabajo y la necesidad de contar con trabajadores formados y comprometidos (LeBlanc, 1994; Womack, Jones y Roos, 1991).

⁹⁵ Los conocimientos y habilidades que sirven de criterio se definen como aquellas características que presentan los trabajadores que rinden por encima de la media (Mercer, 2000; Spencer y Spencer, 1993).

sistema de incentivos están vagamente definidos y son difíciles de valorar (Johnson y Ray, 1993; Lawler, 1996). En ambos casos el resultado es el mismo: percepción de injusticia por parte de los empleados y desmotivación de los mismos (Gómez-Mejía et al., 2001).

Lo expuesto en los párrafos anteriores hace patente la importancia, y a la vez la dificultad, de ajustar correctamente el sistema de incentivos a la estrategia corporativa (Kerr, 1985) y de negocio de la empresa (Balkin y Gómez-Mejía, 1990) – a sus capacidades (Cira y Benjamin, 1998)– y al resto de dimensiones de diseño organizativo.

En orden a analizar el grado de corrección y ajuste en la definición y aplicación de esta dimensión de diseño se tendrán en cuenta tres aspectos (Cf. Baron y Kreps, 1999; Byars y Rue, 1996; Herrera, 2001):

I. Criterio: *¿Qué se incentiva?*, Se trata de delimitar cómo se va a valorar la aportación de las personas a la organización y en función de qué se les va a remunerar.

a. Basado en el rendimiento o en el resultado.

a.1. Sistemas que incentivan el rendimiento del individuo. Se trata de uno de los modos más directos y precisos de ligar el rendimiento con los incentivos y por lo tanto es una potente herramienta para modelar comportamientos. Cuando es factible determinar, de forma precisa, la aportación de cada individuo al resultado total de la organización, este criterio resulta equitativo ya que se da a cada cual lo suyo. Sin embargo, no es adecuado cuando la

tecnología es compleja, las tareas son interdependientes y/o ambiguas y la cooperación es un requisito para la eficacia. Del mismo modo, estos sistemas de incentivos no fomentan que los miembros de la empresa compartan conocimientos o prácticas de trabajo (Baron y Kreps, 1999: p. 275-276); El pago a destajo o las comisiones de ventas serían ejemplos de estos sistemas de incentivos.

- a.2. **Sistemas que incentivan el rendimiento de los equipos.** Se trata de un sistema de incentivos adoptado en organizaciones que aplican Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR) y utilizan grupos de trabajo auto-organizados. En este caso se recompensa por igual a todos los integrantes en función de los resultados del equipo. Este sistema resulta adecuado porque fomenta el “*espíritu de corps*” y facilita la evaluación del rendimiento cuando las interdependencias entre tareas no permiten distinguir la aportación de cada individuo (Wageman, 1995; Wageman y Baker, 1997).

Sin embargo, deben ser administrados con sumo cuidado, ya que también pueden dar lugar a comportamientos no deseados. En este sentido, si los miembros del equipo no tienen capacidad de supervisar el trabajo de sus compañeros –bien por el tamaño del grupo, bien por la heterogeneidad de las tareas desempeñadas–, puede calar la percepción de injusticia entre aquellos que consideran ser víctimas de los *oportunistas*. Por contra, en aquellos equipos en los que la supervisión entre compañeros es estrecha, se puede generar una dinámica de dosificación y limitación del esfuerzo (Guthrie, 2000; Albanese y Van Fleet, 1985).

a.3. Sistemas de incentivos para toda la planta, unidad estratégica de negocio o empresa. Se trata de los denominados planes de participación en beneficios. Son adecuados para trasladar a los empleados la situación de la empresa y, cuando corresponde, la necesidad de cambio. Fomentan una visión amplia de la organización y la cooperación entre departamentos y unidades de trabajo (Lawler, 1981, 1990). Sin embargo, el sistema premia por igual a los mejores y a los peores empleados y puede ser una fuente de conflictos entre dirección y trabajadores, cuando se deciden los criterios de cálculo de los beneficios susceptibles de ser repartidos y el modo de hacerlo.

b. Basado en el puesto de trabajo desempeñado.

b.1. Tarea. Se paga por el tiempo del trabajador. Todos los individuos que desempeñan un mismo puesto de trabajo reciben idéntico salario.

b.2. “Status”, rango jerárquico. Se trata de sistemas en los que existe una escala de puestos con un salario asignado –generalmente con una pequeña horquilla–. Este sistema, propio de las empresas japonesas (Inohara, 1997), tiene la ventaja de transmitir cierta percepción de justicia en el proceso de asignación de las remuneraciones, además de ligar de forma sutil el salario al rendimiento o a las habilidades adquiridas (en función del sistema de evaluación a través de cual se genera la información para decidir las promociones). Por ello, es importante que el proceso de evaluación de los candidatos a un ascenso se base en criterios claros y públicos y que el juicio dependa de un grupo de personas que representen todos los intereses y sensibilidades de la empresa.

Igualmente, y tal y como ocurre en las grandes corporaciones japonesas (Inohara, 1997), los efectos positivos de este sistema de incentivos se ven potenciados cuando están ligados a un plan de carrera profesional en el que el trabajador avanza despacio y sólo alcanza los escalafones superiores al final de su vida laboral. En estos casos, como puede observarse, el criterio no es sólo el rango jerárquico, también y fundamentalmente es la *veteranía*.

- c. *Basado en las características del individuo*: conocimientos; habilidades; rasgos del carácter. En este caso los trabajadores son remunerados en función de los conocimientos y el talento que atesoran, así como por la variedad de tareas y situaciones que son capaces de solucionar.

La aplicación de este tipo de sistemas de incentivos fomenta el aprendizaje de los individuos y, si trasciende los límites de la empresa permite atraer a trabajadores flexibles y proclives al aprendizaje. Igualmente, y tal y como demuestran Murray y Gerhart (1998), la aplicación de políticas de remuneración de esta índole incrementa la productividad de los operarios.

Sin embargo, este criterio tampoco está exento de problemas ya que si no está correctamente adaptado a las necesidades de la empresa —en términos de los recursos necesarios para el desarrollo de las capacidades con las que se desea competir— puede llevar a situaciones de exceso de capacidad en términos de formación de los trabajadores y sobrecoste en términos de salarios y otras remuneraciones.

II. Estructura de la remuneración.

- a. *Fija / variable*⁹⁶. La porción variable debe tener el sentido de “*riesgo compartido*” y por tanto debe dar al trabajador la posibilidad de incrementar sus ingresos, de manera notable, cuando sus resultados y/o los de la empresa son buenos.

En este sentido, las empresas que implantan sistemas de Gestión de la Calidad suelen incluir en el salario de sus empleados una parte variable que depende de los logros obtenidos en términos de mejora de la calidad, incremento de la productividad o reducción de los costes de no calidad (Labbs, 1994). La lógica aplicada es que, en la medida en la que el trabajador tiene más responsabilidad sobre el rendimiento de la organización, también debe ser partícipe de sus resultados.

- b. *Dineraria / no dineraria*⁹⁷. Los incentivos no dinerarios son un elemento útil para reforzar el sentido de pertenencia a la organización y la camaradería. Resultan adecuados en aquellas organizaciones en las que la fuerza de trabajo es estable y que pretenden competir a través de la calidad y la orientación al cliente (Inohara, 1997; Sako, 1994).

⁹⁶ Determinar qué parte de la retribución se entrega como salario y qué parte se paga en función de los resultados obtenidos.

⁹⁷ Se trata de decidir qué parte de la remuneración se entrega en dinero en efectivo o en forma de derechos diferidos (acciones, opciones sobre acciones, planes de jubilación, etc.) y qué se entrega en especie o en forma de premios y reconocimientos (seguridad laboral, guarderías, seguros médicos, becas escolares, viajes, comidas y celebraciones, etc.).

Igualmente, los sistemas de incentivos que incluyen programas de reconocimiento e importantes paquetes de beneficios no dinerarios, fomentan las motivaciones de carácter intrínseco necesarias para el desarrollo de la creatividad y de la agudeza mental, que a su vez son esenciales en la mejora continua y la innovación incremental (Adler et al., 1998; Itho, 1994b).

III. *Grado de dispersión / compresión*⁹⁸.

Una vez más, la definición de esta variable depende de la estrategia de la empresa, las capacidades con las que desea competir y la naturaleza del trabajo a realizar. Así, cuando las tareas a desempeñar presentan fuertes interdependencias de carácter técnico y social, cuando se desea fomentar una cultura de carácter familiar y cuando se quiere competir con capacidades relacionadas con la orientación al cliente, la mejora de la calidad o el desarrollo incremental de producto, lo más apropiado es establecer un sistema de incentivos con pocas diferencias entre los extremos (Cowherd y Levine, 1992; Pfeffer y Langton, 1993).

Por contra, cuando la tarea presenta pocas interdependencias y es conveniente fomentar el desarrollo del talento y el rendimiento individual, es necesario establecer sistemas salariales dispersos que permitan remunerar de manera adecuada a los empleados más brillantes. Este sería el caso de algunas empresas de alta tecnología del Silicon Valley (Aoki, 1998; Baron, Burton y Hannan, 2000). Cabe señalar que estas empresas destacan por su capacidad para generar conocimiento de carácter científico y desarrollar innovaciones de carácter radical.

⁹⁸ Esta variable se refiere a la diferencia salarial entre el miembro de la organización mejor pagado y aquel que recibe una remuneración de menor cuantía.

IV. Administración⁹⁹.

- a. *Centralizada - Descentralizada*. La gestión centralizada de los sistemas de incentivos resulta adecuada para asegurar la equidad entre distintas unidades de trabajo o plantas de producción, sin embargo no facilita la adecuación a las peculiaridades de cada unidad o de cada individuo.
- b. *Participación de los empleados en el diseño del sistema y/o en la asignación de la cuantía de los incentivos*. Un proceso de diseño participativo facilita la aceptación por parte de los empleados. Sin embargo, cuando se hace referencia a las decisiones de asignación de incentivos, los resultados no son tan claros. Si bien la participación de los trabajadores en las decisiones de asignación reduce el riesgo de sesgo en el juicio del directivo, puede dar lugar a juegos de interés entre los empleados.
- c. *Sistema público vs secreto*. Aunque se trata de una cuestión tratada por la literatura especializada (cf. Lawler, 1981) las conclusiones son ambiguas.

Un sistema de incentivos secreto fomenta la percepción de desigualdad entre los empleados mayor que las diferencias salariales realmente existentes. Por contra, un sistema de incentivos público favorece la percepción de equidad, y fuerza a los directivos a tomar decisiones justificadas, aunque puede ponerles en situaciones incómodas al tener que explicar decisiones necesarias pero impopulares y puede lesionar el derecho a la intimidad de los miembros de la empresa. En este sentido, cabe la posibilidad de hacer públicos los criterios de

⁹⁹ Se refiere al modo de gestionar el propio sistema de incentivos. Tiene gran importancia porque incide de manera determinante sobre la aceptación y la *percepción de equidad* por parte de los empleados –VAID–.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

remuneración y las cuantías, pero no las remuneraciones de los individuos. En general se considera que los sistemas de remuneración públicos funcionan mejor cuando se han diseñado contando con la participación de los empleados.

Antes de concluir este subapartado es conveniente destacar, dos aspectos importantes que emergen cuando se estudian los sistemas de incentivos tomando como unidad de análisis la capacidad.

En primer lugar, y en la medida en la que el desarrollo de una capacidad requiera diferentes comportamientos de un mismo grupo de personas, es factible la superposición de sistemas de incentivos que atienden a diferentes criterios y que buscan fomentar los mencionados comportamientos. Un ejemplo de lo dicho sería la gestión de la calidad. Así, conseguir mayor productividad, menores tasas de defectos y la mejora continua de procesos, implica la necesidad de fomentar comportamientos de carácter individual y colectivo que requieren diferentes sistemas de incentivos, por ello las empresas combinan sistemas de pago por rendimiento a nivel individual, con premios y reconocimiento a la labor de equipo e incentivos por la adquisición y aplicación de nuevas habilidades y conocimientos (Adler et al., 1998; Levine y Shaw, 2000).

La segunda cuestión se refiere, una vez más, a la necesaria *coherencia entre las diferentes variables de diseño* –principalmente aquellas que recogen las políticas de RRHH–. En este sentido, trabajos como los de Cooke (1994) o Easton y Jarrell (1998)¹⁰⁰ demuestran que la capacidad de la empresa para mejorar su calidad depende

¹⁰⁰ Ambos trabajos, si bien hacen una consideración conjunta de diferentes dimensiones y variables de diseño relacionadas con los RRHH, adolecen de indicadores de resultado fiables, ya que relacionan estas decisiones de diseño con el valor de las acciones y el valor añadido generado.

del correcto despliegue de sistemas de incentivos, equipos de trabajo, planes de formación, sistemas de información o el diseño de las tareas y los procesos productivos (MacDuffie, 1995).

Tabla 3.8.- Variables para definir un sistema de incentivos

SISTEMAS DE INCENTIVOS	Criterio		individuo
		rendimiento	grupo
			empresa
		puesto	tarea
		desempeñado	rango jerárquico
	características del individuo		conocimientos
			habilidades
			rasgos carácter
	Estructura		fija /variable
			dineraria / no dineraria
	Dispersión / Compresión		
	Administración		centralizada / descentralizada
			participativa / no participativa
			público / secreto

Pero el desarrollo y la explotación de una capacidad no sólo depende del diseño ajustado de tareas y procesos productivos, estructuras, procesos de información-decisión y políticas de RRHH. También requiere cambios en las estructuras de gobierno de la empresa, en los papeles desempeñados por los diferentes grupos de interés que la integran y dentro de éstos, de manera muy especial, por los directivos (Kochan y Rubinstein, 2000) que ahora son responsables, más allá del control, de generar y sostener climas de trabajo en los que predomine el compromiso y el esfuerzo discrecional (March y Simon, 1958).

3.3.8.-*Modos de ejercer la dirección*¹⁰¹.

Esta dimensión de diseño se refiere al modo en el que los directivos de la empresa (de todos los niveles) ejercen sus roles y al uso que hacen del poder – derivado de la posición que ocupan en la jerarquía de la organización– y de la autoridad¹⁰².

Antes de entrar a describir las variables que integran esta dimensión y su interrelación con las siete restantes, es necesario dedicar unas líneas a justificar porqué se incluye *los modos de ejercer la dirección* como una dimensión de diseño.

Los papeles a desempeñar por parte de la dirección y el modo de hacerlo, en definitiva el perfil de directivo que se desea, se puede diseñar a partir de un conjunto de decisiones racionales e intencionadas que afectan a la articulación de dimensiones de diseño como la selección, la capacitación, el desarrollo de carreras y los sistemas de evaluación y remuneración de los directivos. Sin embargo, este trabajo, considera que *el modo de ejercer la dirección* debe ser considerado como una dimensión de diseño diferenciada porque actúa como catalizador de los efectos que se pretenden con el diseño de las siete dimensiones anteriores. Dicho de otro modo, la figura del directivo es el “*prisma*” a través del cual se proyectan hacia el resto de miembros de la organización las decisiones de diseño organizativo analizadas con anterioridad (Herrera, 2001; Whitener, 2001) y esto a su vez tiene importantes consecuencias sobre el compromiso, los valores y creencias dominantes y los comportamientos de carácter espontáneo que se producen en el ámbito de la organización informal.

¹⁰¹ Una parte importante de los contenidos de este apartado surgen de Guillén y González (2000) y González y Guillén (2000).

¹⁰² Este trabajo se apoya en la distinción clásica del Derecho Romano entre *Potestas* y *Auctoritas*.

Una vez explicada esta dimensión en el marco del *Modelo Conceptual de Diseño*, se presentan las variables que la articulan y su papel en el despliegue coordinado de recursos.

De entre las muchas investigaciones que han tratado de definir la función del directivo¹⁰³, son las de Mintzberg (1983; 1994) las que han recibido mayor aceptación y amplia difusión. Este trabajo parte de ese esquema porque describe un “modelo de dirección” basado en la observación, lo que facilita su uso aplicado en investigaciones de carácter empírico. Además, se trata de un “modelo integral”¹⁰⁴ que clasifica las funciones de la dirección en tres categorías: de *información*, de relación *interpersonal* y de *actuación o decisión* (Mintzberg, 1983) que se desagregan en diez roles –tabla 3.9.–. Finalmente, se trata de un modelo que considera el liderazgo sin confundirlo con la dirección.

Para desarrollar las funciones descritas de manera eficaz, el directivo necesita un conjunto de cualidades¹⁰⁵. Éstas han sido estudiadas por diversos autores y se recogen de modo sintético en la tabla 3.10. En todas ellas destacan tres dimensiones: la *intelectual o cognitiva*, la *técnica* y la *humana*.

¹⁰³ Se puede encontrar una recopilación de las mismas en el trabajo de Mintzberg, H. (1983): *La Naturaleza del Trabajo Directivo*.

¹⁰⁴ Incluye tanto a la *persona* que ocupa el cargo como al *marco* del puesto de trabajo y al *contenido* del propio puesto.

¹⁰⁵ Katz (1974) utiliza el concepto de cualidad mientras que Cardona y Chinchilla (1999) utilizan el de competencia.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Tabla 3.9.- Las tareas del directivo¹⁰⁶

Papel	Contenido
Cabeza visible	Simboliza y representa a la empresa, debido a su posición y poder formal.
Líder	Orienta y motiva a las personas; influye en el clima de trabajo.
Enlace	Hace referencia a la red de contactos que mantiene con individuos, grupos y organizaciones ajenos a la organización o a la unidad que dirige.
Monitor	Busca información a través de canales formales e informales para comprender qué ocurre en el seno de la organización y en el entorno, lo que le permite formarse un modelo cognitivo y detectar las amenazas y oportunidades que la empresa afronta.
Difusor	Transmite la información del exterior hacia el interior de la organización, información que puede ser objetiva o valorativa. A través de este papel, el directivo gestiona el grado de descentralización de la toma de decisiones y actúa como escudo contra información espúrea o contraproducente.
Portavoz	Proyecta información hacia el exterior de la unidad u organización. De esta labor depende, en gran parte, la capacidad de la empresa para captar los recursos que necesita del exterior.
Emprendedor	Desarrolla la fase de <i>inteligencia y concepción</i> ¹⁰⁷ de los principales proyectos de cambio que se dan en el seno de la empresa.
Gestor de anomalías	Se encarga de concebir la respuesta de la empresa ante imprevistos de importancia.
Asignador de recursos	A través de la programación del tiempo, del trabajo y de la autorización de acciones, asignando recursos: personas (su tiempo y habilidades), dinero, material, equipos, activos intangibles, etc.
Negociador	Se deriva de los anteriores. Ya que la negociación implica la toma de decisiones y el compromiso de recursos ¹⁰⁸ .

Fte. Mintzberg (1983)

¹⁰⁶ Tal y como él mismo reconoce, esta definición de papeles “*no es más que una entre las muchas posibles*” (Mintzberg, 1983: 86). El que éste trabajo opte por su clasificación, se debe —junto a las razones indicadas antes en el texto— a la aceptación que la misma ha tenido en la comunidad científica.

¹⁰⁷ Mintzberg utiliza el proceso de toma de decisiones de Simon, H. (1969) que consta de tres fases: inteligencia, concepción y elección.

¹⁰⁸ En su segundo trabajo, Mintzberg (1994) describe las funciones directivas simplificando algunos roles, e incorpora matices como el del control en las funciones de información. No obstante, dado el reconocimiento y la amplia utilización que han tenido sus primeras descripciones, y que los cambios no son sustanciales en lo que a nuestro trabajo se refiere, hemos preferido utilizar la descripción de roles hecha en Mintzberg (1983).

Tabla 3.10.- Las habilidades directivas

KATZ (1974)	PÉREZ LÓPEZ (1998)	CARDONA y CHINCHILLA (1999) ¹⁰⁹
INTELLECTUAL: para contemplar la empresa como un sistema abierto a un entorno con el que hay que desarrollar relaciones de intercambio para sobrevivir	ESTRATÉGICA: configuración de una misión y unas estrategias eficaces	ESTRATÉGICA: para configurar y poner en práctica una misión coherente con los requerimientos del entorno
TÉCNICA: relacionado con el conocimiento y el dominio de técnicas y procesos de trabajo		TÉCNICA: conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar una tarea o proceso
HUMANA: para trabajar en grupo y desarrollar un ambiente de cooperación. Relacionado con la escucha, la empatía y la comunicación efectiva	LIDERAZGO: conseguir que las personas actúen valorando las repercusiones de su acción para los destinatarios de la misma	INTRATÉGICA: abarca la capacidad ejecutiva y de liderazgo de Pérez López. Referido a cuestiones como la empatía, la capacidad de comunicar, organizar, trabajar en equipo, etc.
	EJECUTIVA: conseguir que las personas implementen las estrategias aprovechando su capacidad para hacer y aprender	
		DE EFICACIA PERSONAL: se refiere al ámbito del individuo, describe un conjunto de virtudes necesarias para el desarrollo efectivo de la capacidad estratégica en intratéctica

Fte.- Guillén y González (2000).

La primera cualidad, de carácter *cognitivo*, tiene que ver con la correcta definición de la misión y de la estrategia. Implica que los directivos son capaces de prever —a pesar de su racionalidad limitada— los cambios que se producen en el entorno y de reajustar la relación de intercambio entre la empresa, las personas y las organizaciones que las rodean. Esta cualidad ha sido analizada con profundidad desde el Enfoque de Recursos y Capacidades, dado que se considera fuente de ventaja competitiva sostenible (Castanias y Helfat, 1991; Durand, 1997; Heene y Sánchez, 1997). Sin embargo, en la dimensión *modos de ejercer la dirección* no se considera

¹⁰⁹ Cardona y Chinchilla (1999) hacen una distinción previa entre competencias técnicas y directivas. Su definición de competencia técnica es equivalente a la dada por Katz (1974). Asimismo desarrollan tres categorías de capacidades directivas aportando la denominada “*competencia de eficacia personal*”, relacionada con el ámbito de las virtudes del individuo.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

esta cualidad, ya que lo que se analiza es el papel de la dirección en relación con el despliegue coordinado de recursos, función que se cumple a través de las dos cualidades restantes.

Así, la segunda hace referencia a los conocimientos y habilidades de carácter *técnico* relacionados con la actividad que se desarrolla, bien sea la producción de un bien o la prestación de un servicio. Esta cualidad –que actúa como VAI– es la que permite al directivo tomar decisiones de gestión y administración acertadas y obtener resultados positivos.

La tercera cualidad –actúa como VAI– se relaciona con la faceta más *humana* del directivo, como orientador y organizador de grupos de personas; hablamos de su habilidad para “*hacer hacer*”. Aquí se presta atención a la destreza para comunicar, motivar e influir en el comportamiento de otras personas. En terminología de Mintzberg (1994), las capacidades que facilitan que “las cosas se hagan”.

Esta tercera cualidad es la que conecta el ámbito de la dirección con el del liderazgo y puede desagregarse en dos aspectos claramente diferenciados: los *psico-afectivos* y los *morales* (González y Guillén, 2000). Los primeros se corresponden con los rasgos del carácter –carisma– que permiten al directivo crear un clima de trabajo atractivo en el que las personas se sienten satisfechas. Los segundos hacen referencia a las virtudes –hábitos estables que ayudan a hacer lo correcto– y que junto con los anteriores configuran la personalidad del directivo.

Así pues, en esta dimensión de diseño se van a considerar tres aspectos que configuran el modo de ejercer la dirección: cualidades técnicas, psico-afectivas y morales. Las tres tienen especial importancia porque, tal y como señala una amplia línea de investigación (Gopinath y Becker, 2000; Pillali, Schriesheim y Williams,

1999; Podsakoff, MacKenzie y Bommer, 1996), son la base sobre la que los miembros de la organización construyen la confianza en sus directivos. Dicha percepción, a su vez, incide sobre el grado de compromiso y socialización de los empleados (Whitener, 2001).

El compromiso organizativo que generan tanto la confianza en los directivos, como el adecuado diseño del resto de dimensiones, puede desagregarse en tres componentes (Allen y Meyer, 1990; Meyer y Allen, 1991): el compromiso *transaccional*¹¹⁰ –relacionado con la remuneración que se recibe y el coste de oportunidad que tiene abandonar la organización o no cooperar–, *el afectivo* –generado por la satisfacción personal, de carácter intrínseco, que experimenta el individuo al trabajar para la organización– y *el normativo* –explica el deseo de la persona de comportarse de un modo moralmente correcto, anteponiendo los intereses del grupo a los propios, con independencia de la contrapartida que se va a recibir–.

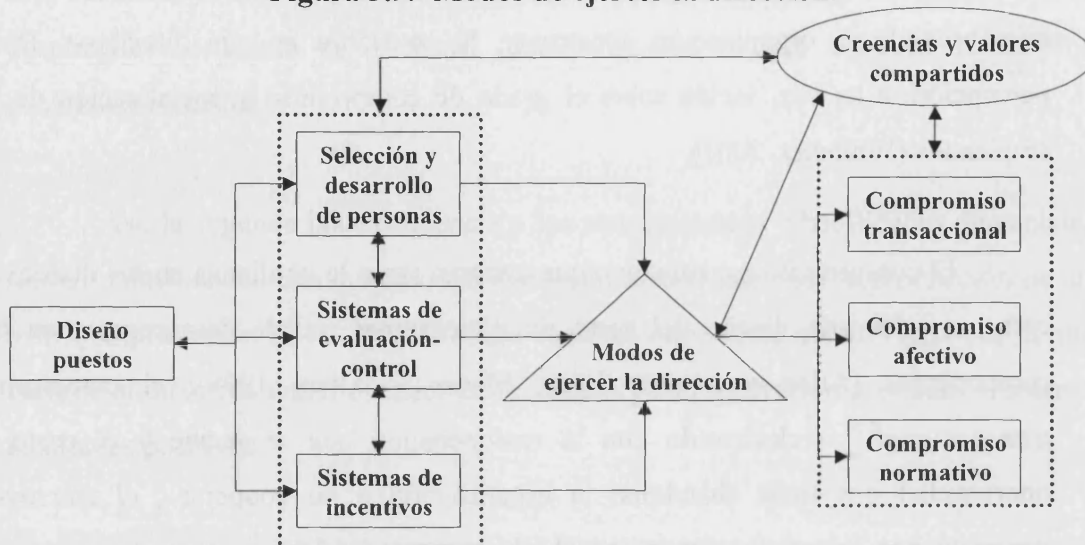
De lo dicho en los párrafos anteriores no es difícil inferir la relación entre las cualidades del directivo, que explican los modos de ejercer la dirección, y la tipología de compromiso organizativo de Allen y Meyer (1990) –ver figura 3.9–.

Así pues, este trabajo considera que sólo cuando el modo de ejercer la dirección fomenta los tres tipos de compromiso, se logra un despliegue y un aprovechamiento óptimo de los recursos que integran una capacidad, especialmente cuando el esfuerzo discrecional (March y Simon, 1958) de los miembros de la organización constituye un factor clave de éxito.

¹¹⁰ Hemos traducido compromiso transaccional a partir del original en Inglés “continuance commitment”.

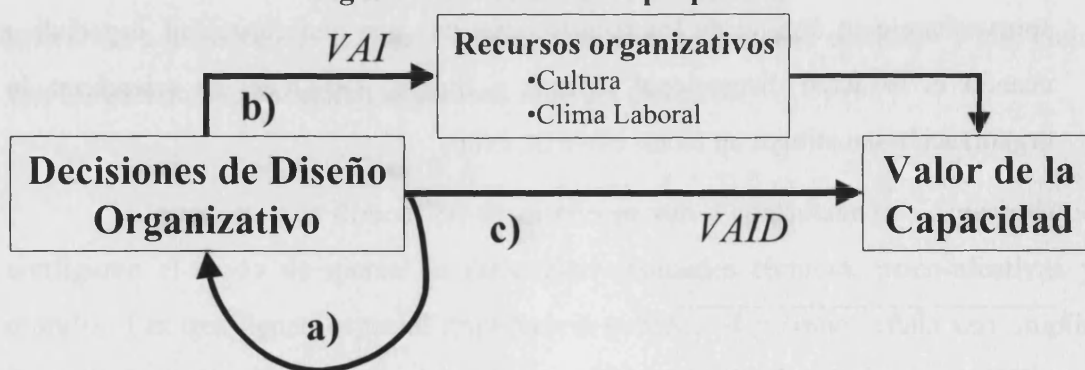
INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.

Figura 3.9.- Modos de ejercer la dirección.



Una vez descritas las variables que integran cada una de las ocho dimensiones que componen el *Modelo Conceptual de Diseño* y recogidas algunas relaciones entre éstas y el desempeño de la empresa respecto de distintas capacidades, se cierra este capítulo resumiendo los aspectos más relevantes que se han propuesto a lo largo del mismo y presentando de modo sintético algunas *propuestas de relación* que pueden ser agrupadas en tres categorías: **a)** aquellas que definen las correspondencias entre las distintas dimensiones de diseño –necesarias para el ajuste entre variables–; **b)** las que explican la incidencia de las dimensiones de diseño sobre los recursos organizativos de carácter comportamental –cultura, clima laboral, confianza entre directivos, etc.–; **c)** las que describen la repercusión de las decisiones de diseño organizativo sobre las capacidades de la empresa.

Figura 3.10.- Relaciones propuestas.



3.4.- Conclusiones.

El objetivo de este capítulo ha sido proponer un marco teórico que permita analizar la influencia de las decisiones relacionadas con el diseño organizativo sobre el desarrollo y el valor de explotación de las capacidades. Para ello se ha presentado un *Modelo Conceptual de Diseño* que permite analizar simultáneamente las variables requeridas para diseñar una organización, así como su papel en la adquisición y desarrollo de recursos y en el despliegue coordinado de éstos para la constitución de capacidades.

El capítulo se divide en tres apartados. El primero de ellos señala la íntima relación entre el concepto de capacidad y los problemas básicos a los que pretende responder la Teoría de Diseño Organizativo.

La capacidad se puede definir como un conjunto de recursos desplegados de manera coordinada y orientados a la consecución de un fin. De esta definición se desprende que la eficacia de las capacidades depende, entre otras cosas, de una combinación ajustada y coordinada de los recursos que la integran. Dado que la coordinación entre recursos y agentes constituye una de las cuestiones fundamentales a las que se pretende dar respuesta con el diseño de la organización, encontramos un primer nexo entre los dos ámbitos a relacionar.

Un segundo punto de relación entre las capacidades y el diseño de la organización lo constituye la articulación de los procesos de información-decisión, necesarios para dar soporte al intercambio de información entre los integrantes de la misma, e imprescindible para la coordinación de los recursos.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Finalmente, cabe recordar que las capacidades también son entendidas en términos de conocimiento colectivo. En este sentido cabe destacar que la creación y distribución de dicho conocimiento se realiza a través del diseño de puestos de trabajo y el establecimiento de patrones de toma de decisiones, gobierno y control. Este constituye el tercer nexo fundamental entre las capacidades y el diseño.

Establecida la relación entre el concepto de capacidad y el diseño organizativo, se proponen un conjunto de **seis supuestos básicos** sobre los que construir un marco de trabajo que permita analizar dicha relación.

El primero de ellos considera la capacidad como nexo entre la estrategia y el diseño de la organización. El segundo sostiene que cada capacidad requiere un diseño organizativo específico. En tercer lugar, se propone un uso racional e intencionado de las variables de diseño –un enfoque *teleológico*–. El cuarto reconoce la capacidad de los directivos para elegir elementos importantes del entorno en el que la empresa va a competir y el modo de afrontarlo –enfoque *contingente no determinista*–. El quinto supuesto se sustancia en el principio de *equifinalidad*, y señala que partiendo de diseños organizativos distintos, se pueden lograr capacidades equivalentes. Finalmente, el sexto supuesto básico señala la necesidad de *ajuste* entre las diferentes variables de diseño para lograr una capacidad óptima a partir de un conjunto dado de recursos.

En el segundo apartado del capítulo se propone un *Modelo Conceptual* que se ajusta a los supuestos básicos planteados en el párrafo anterior. De dicho modelo cabe destacar su carácter multidimensional y cartesiano, lo que permite el análisis simultáneo y detallado de un número elevado de variables de diseño.

El modelo que se presenta tiene otras dos características, es general y heurístico. La primera se debe a que en él se recogen aspectos relacionados con la estructura, el diseño de los procesos, las políticas de recursos humanos y el modo de ejercer la dirección. Junto con las variables de diseño organizativo, también se tienen en cuenta las de comportamiento, la lógica de los directivos y los factores de contingencia.

Por otra parte, el modelo es heurístico porque presenta de manera ordenada y secuencial las variables que lo integran, señalando y distinguiendo, por su grado de importancia, las relaciones de ajuste entre ellas.

Otra de las características del *Modelo Conceptual de Diseño* que se propone, es que permite analizar, de forma equilibrada, la organización como una realidad técnica y social. Desde la perspectiva técnica, en el modelo subyace el principio de que el tipo de productos y servicios que la empresa decide ofrecer condiciona el uso de las variables de diseño organizativo. En este sentido se considera que el diseño de las tareas y procesos productivos depende tanto de la tecnología vigente en el sector, como de las elecciones de la dirección.

En el ámbito social, el *Modelo Conceptual de Diseño* permite analizar cómo influyen las distintas variables sobre el comportamiento de los individuos. En este sentido, el modelo asume que todas las dimensiones de diseño, debidamente ajustadas, explican dichos comportamientos.

De lo anterior se deduce que las decisiones de diseño inciden sobre el desarrollo y el valor de las capacidades de dos formas, directamente, mejorando la coordinación y la gestión eficiente de las interdependencias, e indirectamente, a través del cambio en las actitudes y comportamientos de los integrantes de la organización.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

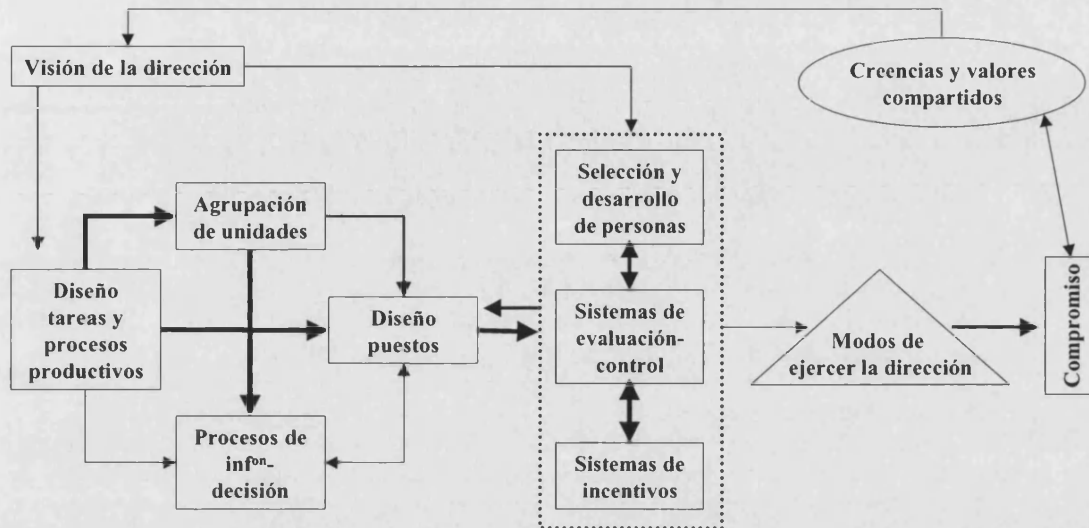
Cuando las variables actúan del primer modo se denominan de acción instrumental directa *VAID*, cuando actúan del segundo, a través de las variables de comportamiento, se las denomina de acción indirecta *VAI* –ver figura 3.10–.

Así pues, dadas las características del modelo que se propone como marco de referencia para analizar la incidencia del diseño organizativo sobre el desarrollo y el valor de las capacidades, se espera establecer y analizar –tal y como ya se ha señalado– tres tipos de relaciones: **a).** aquellas que se producen entre variables de diseño en orden a lograr la congruencia y el ajuste; **b).** las que explican la incidencia de las decisiones de diseño sobre el comportamiento de los individuos –se considera la influencia de éstas sobre recursos organizativos como la cultura, el clima laboral, la confianza entre directivos o las actitudes de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa–; **c).** las que explican la incidencia del diseño organizativo sobre el valor de las capacidades –ver figura 3.10–.

Estas relaciones se han presentado, junto con la descripción de las dimensiones de diseño que integran el modelo, a lo largo de tercer apartado del capítulo y se sintetizan en los párrafos siguientes.

Respecto a las relaciones necesarias para el ajuste entre variables de diseño –tipo **a)**–, cabe señalar que, si bien el *Modelo Conceptual* es de carácter sistémico, y por tanto considera la existencia de relaciones de interdependencia entre todas las dimensiones que lo integran, también tiene la condición de modelo *heurístico*, lo que implica una presentación secuencial de dichas relaciones, de las que este trabajo pretende analizar tan sólo aquellas que considera de mayor relevancia, y que aparecen señaladas con flechas de trazo más grueso en la figura 3.11.

Figura 3.11.- Relaciones de ajuste entre dimensiones de diseño.



Dichas relaciones aparecen enunciadas en la tabla 3.11. Como puede observarse, las principales son las que permiten ajustar, en primer lugar, la naturaleza de la tarea a desarrollar con los criterios para la diferenciación de las actividades. Así pues, el modelo propone que la variedad, la naturaleza y el grado de complejidad cognitiva (Boisot y Child, 1999) de las tareas a desarrollar condicionan el *criterio para agrupar las unidades de trabajo* y el *diseño de puestos*.

En segundo término, las relaciones entre variables que requieren especial atención son aquellas que permiten integrar lo que previamente se ha diferenciado. Por ello, los *procesos de información-decisión* y los *mecanismos, dispositivos y políticas* que les dan soporte, se diseñan en función de la naturaleza de la tarea a desempeñar. Sin embargo, la relación de ajuste prioritaria se dirige a la coordinación de aquellas tareas que previamente han sido diferenciadas.

En tercer lugar, se hace referencia a las relaciones de influencia (y por tanto al necesario ajuste) entre el *diseño de puestos* y las *políticas de recursos humanos* que se recogen en tres dimensiones –selección y desarrollo de personas; sistemas de

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

evaluación y control; sistemas de incentivos– y entre el diseño de puestos y el *modo en el que los directivos deben (y pueden) ejercer su influencia.*

Tabla 3.11.- Relaciones entre dimensiones de diseño.

Relaciones establecidas.	
a) 1.-	Las tareas y procesos productivos a desempeñar condicionan el criterio de agrupación de unidades.
a) 2.-	La naturaleza de las tareas y procesos productivos a desempeñar condicionan el diseño de los puestos de trabajo.
a) 3.-	Los procesos de información - decisión incrementan el valor de una capacidad cuando se diseñan para dar soporte a las necesidades de coordinación que el criterio de agrupación de unidades no ha priorizado.
a) 4.-	El diseño de puestos de trabajo con un alto grado de especialización vertical condiciona los sistemas de evaluación del rendimiento y los sistemas de incentivos que se aplicarán.
a) 5.-	El diseño de puestos de trabajo con un alto grado de especialización vertical condiciona el modo de ejercer la influencia de los directivos.
a) 6.-	Las dimensiones de diseño “sistemas de selección y desarrollo de personas”; “sistemas de medición, evaluación y control”; “sistemas de incentivos”, cuando están ajustadas entre sí, inciden positivamente sobre el valor de una capacidad.
a) 7.-	Las dimensiones de diseño “sistemas de selección y desarrollo de personas”; “sistemas de medición, evaluación y control”; “sistemas de incentivos”, cuando están ajustadas entre sí, inciden positivamente sobre el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.
a) 8.-	El efecto del reclutamiento interno se ve reforzado por un sistema de desarrollo interno de carreras.
a) 9.-	El efecto del uso de criterios de reclutamiento basados en valores, creencias y actitudes de los individuos y su grado de compatibilidad con los de la empresa, se ve reforzado por el uso de canales de reclutamiento internos o externos como recomendaciones de los empleados o recuperación de ex-empleados.
a) 10.-	El efecto del uso de criterios de reclutamiento basados en los conocimientos y habilidades acreditados por los individuos se ve reforzado por el uso de canales de reclutamiento externos como consultoras o cazatalentos.
a) 11.-	El uso de criterios de selección basados en los conocimientos acreditados por el candidato, junto con el diseño de tareas independientes, el desarrollo de carrera externo y un sistema de incentivos basado en el pago por rendimiento, se refuerzan mutuamente e inciden positivamente sobre el valor de la capacidad de innovación radical; la capacidad de desarrollo de conocimiento científico y la capacidad de generación de tecnología básica.
a) 12.-	El uso de criterios de selección basados en los conocimientos acreditados por el candidato, junto con el diseño de tareas interdependientes, procesos de información-decisión multidireccionales e intensivos, capacitación intensiva y un plan interno de desarrollo de carrera, se refuerzan entre sí e inciden positivamente sobre el valor de la capacidad de innovación incremental; la capacidad de desarrollo de producto y la capacidad de generación de tecnología aplicada.
a) 13.-	Los sistemas de medición evaluación y control ayudan al despliegue coordinado de recursos en la medida en que son coherentes con la naturaleza del trabajo a realizar y la complejidad de la tarea a evaluar.
a) 14.-	Los sistemas de evaluación centrados en los resultados a corto plazo, junto con la selección de personal externo a la empresa –pero con experiencia en el sector– y un sistema de incentivos que ofrece salarios por encima de la media del sector, inciden positivamente sobre el valor de la capacidad de entrada y explotación de nuevos mercados.
a) 15.-	Los sistemas de incentivos ayudan al despliegue coordinado de recursos en la medida en que son coherentes con los sistemas de medición evaluación y control.
a) 16.-	El uso simultáneo de diversos sistemas de incentivos permite la generación de distintos recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.

En cuarto y último lugar, se presentan un conjunto de relaciones que hacen referencia al necesario ajuste entre las dimensiones en las que se recogen las *políticas de recursos humanos* –selección y desarrollo de personas; sistemas de evaluación y control; sistemas de incentivos–. La congruencia interna de dichas dimensiones de diseño constituye una de las relaciones de ajuste prioritarias, junto con el necesaria coherencia de éstas con el diseño de los puestos de trabajo –la relación de ajuste entre diseño de puestos y políticas de recursos humanos es de carácter bidireccional–.

El segundo tipo de relaciones identificadas son aquellas que explican la incidencia de las decisiones de diseño sobre el comportamiento de los integrantes de la organización –tipo b)–. Dado que este trabajo adopta un Enfoque de Recursos y Capacidades, las dimensiones en las que se recogen dichos comportamientos se agrupan alrededor de lo que Barney (1992) denomina *recursos organizativos socialmente complejos* –cultura; clima laboral; confianza entre directivos; actitudes de los trabajadores hacia las metas y objetivos de la empresa–. La peculiaridad distintiva de estos recursos es que actúan como facilitadores, posibilitando el despliegue coordinado de los restantes recursos que integran una capacidad. Así, cuando las variables de diseño inciden sobre las capacidades a través de la generación o modificación de los recursos organizativos, decimos que actúan como *variables de acción indirecta VAI*.

Aunque tradicionalmente se ha considerado a las políticas de recursos humanos –recogidas en las dimensiones: selección y desarrollo de personas; sistemas de evaluación y control; sistemas de incentivos– como las variables que afectan de modo más directo sobre los comportamientos, este trabajo defiende que todas las variables de diseño inciden de algún modo sobre las actitudes, valores y comportamientos colectivos. Por ello, tal y como se recoge en la tabla 3.12, también se contemplan relaciones entre las dimensiones relacionadas con la estructura y los procesos de información-decisión y los efectos sobre los recursos organizativos en los que se aglutinan las variables de comportamiento organizativo –las relaciones que se plasman en la tabla se corresponden con aquellas que se han ido citando a lo largo del capítulo y son fruto de la revisión de la literatura especializada. Sin embargo, no pretende ser una lista exhaustiva ni un conjunto de proposiciones–.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Tabla 3.12.- Relaciones entre dimensiones de diseño y variables de comportamiento.

Relaciones establecidas.
<p>b) 1.- El criterio de agrupación de unidades incide en la creación de culturas y climas laborales diferenciados en el seno de la organización.</p> <p>b) 2.- El uso de dispositivos de enlace incide positivamente sobre el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>b) 3.- El uso de sistemas de difusión de propósitos, metas y objetivos incide positivamente sobre el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>b) 4.- El diseño de puestos de trabajo con un alto grado de especialización horizontal incide negativamente sobre el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>b) 5.- Las dimensiones de diseño “sistemas de selección y desarrollo de personas”; “sistemas de medición, evaluación y control” y “sistemas de incentivos”, cuando están ajustadas entre sí, inciden positivamente sobre el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>b) 6.- El reclutamiento interno incide positivamente sobre el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>b) 7.- El uso de criterios de reclutamiento basados en valores, creencias y actitudes de los individuos y su grado de compatibilidad con los de la empresa, incide positivamente en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>b) 8.- El uso de criterios de selección basados en las actitudes del candidato y su compatibilidad con la cultura de la empresa incide positivamente en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>b) 9.- El uso de criterios de evaluación del rendimiento basados en los comportamientos y en el esfuerzo inciden positivamente en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>b) 10.- El uso de criterios de remuneración basados en el rendimiento del equipo incide positivamente en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>b) 11.- El uso de criterios de remuneración basados en el rendimiento de la organización incide positivamente en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>b) 12.- El uso de incentivos no dinerarios incide positivamente en el desarrollo de recursos organizativos –sentido de pertenencia a la organización– que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>b) 13.- Los sistemas de incentivos con un recorrido corto, inciden positivamente en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>b) 14.- El uso simultáneo de diversos sistemas de incentivos permite la generación de distintos recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p>

Finalmente, se presentan un conjunto de relaciones que indican cómo las distintas variables de diseño inciden sobre el valor de las capacidades de la empresa – relaciones de tipo c); en este caso actúan con *variables de acción instrumental directa VAID*–. También en este caso, el conjunto de relaciones que se presenta en las tablas 3.13a, 3.13b y 3.13c se extrae del repaso a las obras consultadas a lo largo del capítulo y en ningún caso pretende ser exhaustiva.

Tabla 3.13a.- Relaciones entre dimensiones de diseño y capacidades.

Relaciones establecidas.
c) 1.- El uso de criterios de agrupación funcional incide positivamente sobre el valor de <i>capacidades que requieren conocimiento especializado</i> .
c) 2.- El uso de criterios de agrupación funcional incide negativamente sobre el valor de <i>capacidades que requieren coordinación transfuncional</i> .
c) 3.- El uso de criterios de agrupación por producto incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de desarrollo de producto</i> en empresas diversificadas.
c) 4.- El uso de criterios de agrupación por producto incide negativamente sobre el valor de la <i>capacidad de atención al cliente</i> que consume distintos productos de la empresa.
c) 5.- El uso de criterios de agrupación funcional incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de innovación básica</i> .
c) 6.- El uso de criterios de agrupación por producto incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de innovación aplicada</i> .
c) 7.- El uso de criterios de agrupación por producto incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de desarrollo de producto</i> .
c) 8.- El uso de criterios de agrupación por mercados incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de servicio al cliente</i> .
c) 9.- El uso de criterios de agrupación por procesos incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de innovación incremental; capacidad de respuesta rápida ante cambios; capacidad de gestión de la calidad</i> .
c) 10.- El uso de procesos de información - decisión horizontal y transversal incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de innovación incremental; capacidad de desarrollo de producto; capacidad de servicio al cliente</i> .
c) 11.- El uso de procesos de información - decisión entre la organización y el exterior incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de desarrollo de producto</i> .
c) 12.- El uso de procesos de información - decisión entre la organización y el exterior incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de producción</i> –cuando fases del proceso están externalizadas–.
c) 13.- El uso de dispositivos de enlace incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de adaptación al cambio</i> .
c) 14.- El uso de dispositivos de enlace incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de desarrollo de producto</i> .
c) 15.- El uso de dispositivos de enlace incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de servicio al cliente</i> .
c) 16.- El uso de sistemas de formalización del trabajo incide positivamente sobre el valor de las <i>capacidades que requieren la repetición rutinaria de tareas</i> .

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Tabla 3.13b.- Relaciones entre dimensiones de diseño y capacidades.

Relaciones establecidas.
<p>c) 17.- El uso de sistemas de formalización de las tareas incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de producción</i> rápida y eficiente.</p> <p>c) 18.- El uso de procesos de información - decisión descentralizados incide positivamente sobre el valor de las <i>capacidades que requieren el intercambio de información difícil de transferir</i>.</p> <p>c) 19.- El uso de procesos de información - decisión descentralizados incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de innovación</i>.</p> <p>c) 20.- El uso de procesos de información - decisión descentralizados incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de desarrollo de producto</i>.</p> <p>c) 21.- El diseño de puestos de trabajo con un alto grado de especialización horizontal incide positivamente sobre el valor de las <i>capacidades que requieren conocimiento especializado</i>.</p> <p>c) 22.- El diseño de puestos de trabajo con un alto grado de especialización vertical incide negativamente sobre el valor de la <i>capacidad de orientación al cliente</i>.</p> <p>c) 23.- La asignación de tareas y responsabilidades a un grupo (en vez de a un individuo) incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de desarrollo de producto</i>.</p> <p>c) 24.- La asignación de tareas y responsabilidades a un grupo (en vez de a un individuo) incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de innovación incremental</i>.</p> <p>c) 25.- La asignación temporal y rotativa de tareas incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de respuesta al cambio –flexibilidad–</i>.</p> <p>c) 26.- El reclutamiento interno incide positivamente sobre el valor de aquellas <i>capacidades que requieren el aprovechamiento de los conocimientos y la experiencia acumulados en el interior de la organización</i>.</p> <p>c) 27.- El reclutamiento interno incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de innovación incremental; capacidad de desarrollo de producto y capacidad de desarrollo de tecnología aplicada</i>.</p> <p>c) 28.- El reclutamiento externo incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de innovación radical y capacidad de creación de conocimiento científico</i>.</p> <p>c) 29.- El uso de criterios de reclutamiento basados en los conocimientos y habilidades acreditados por los individuos inciden positivamente sobre el valor de aquellas <i>capacidades que requieren la adquisición de talento</i>.</p> <p>c) 30.- El uso de técnicas de selección como las entrevistas, favorece la adquisición de habilidades interpersonales que inciden positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de servicio al cliente</i>.</p> <p>c) 31.- El uso de criterios de selección basados en las actitudes del candidato y su compatibilidad con la cultura de la empresa incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de servicio al cliente</i>.</p> <p>c) 32.- El uso de criterios de selección basados en los conocimientos acreditados por el candidato incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de innovación radical</i>.</p> <p>c) 33.- El uso de criterios de selección basados en los conocimientos acreditados por el candidato, junto con diseño de tareas independientes, desarrollo de carrera externo y un sistema de incentivos basado en el pago por rendimiento, incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de innovación radical; la capacidad de desarrollo de conocimiento científico; la capacidad de generación de tecnología básica</i>.</p> <p>c) 34.- El uso de criterios de selección basados en los conocimientos acreditados por el candidato, junto con diseño de tareas interdependientes, procesos de información-decisión multidireccionales e intensivos, capacitación intensiva y desarrollo de carrera interno, incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de innovación incremental; la capacidad de desarrollo de producto; la capacidad de generación de tecnología aplicada</i>.</p>

Tabla 3.13c.- Relaciones entre dimensiones de diseño y capacidades.

Relaciones establecidas.
c) 35.- El diseño de carreras que fomentan el incremento de los conocimientos y habilidades de los individuos y las relaciones laborales a largo plazo, incide positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de servicio al cliente; capacidad de desarrollo de producto y capacidad de mejora incremental.</i>
c) 36.- Los sistemas de evaluación que valoran las habilidades adquiridas por los individuos, inciden positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de mejora continua.</i>
c) 37.- Los sistemas de evaluación centrados en los resultados a corto plazo, junto con la selección de personal externo a la empresa –pero con experiencia en el sector– y un sistema de incentivos que ofrece salarios por encima de la media del sector, inciden positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de entrada y explotación de nuevos mercados.</i>
c) 38.- El uso de sistemas de incentivos basados en la veteranía, junto con el desarrollo interno de carreras, incide positivamente sobre el valor de aquellas <i>capacidades que requieren el aprovechamiento de los conocimientos y la experiencia acumulados en el interior de la organización.</i>
c) 39.- El uso de sistemas de incentivos basados en los conocimientos y habilidades adquiridos por los individuos incide positivamente sobre el valor de aquellas <i>capacidades que requieren del aprendizaje de los individuos.</i>
c) 40.- El uso de incentivos no dinerarios y programas de reconocimiento, incide positivamente sobre el valor de la capacidad de mejora continua; capacidad de innovación incremental
c) 41.- Los sistemas de incentivos con un recorrido corto, inciden positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de mejora continua; capacidad de orientación al cliente y capacidad de innovación incremental.</i>
c) 42.- Los sistemas de incentivos con un recorrido amplio, inciden positivamente sobre el valor de la <i>capacidad de innovación radical y capacidad de generar conocimiento científico.</i>

Una vez que se ha presentado un **Modelo Conceptual de Diseño** que permite analizar cómo inciden las decisiones de diseño sobre las capacidades de la organización, planteados los diferentes modos en los que dicha influencia se produce y partiendo de algunas relaciones establecidas en la literatura entre los diferentes elementos que componen el modelo, este trabajo propone un conjunto de cuestiones de investigación:

¿Cómo repercute el diseño de la organización sobre el rendimiento generado por una capacidad?

¿Cómo incide el diseño de la organización sobre los recursos organizativos de carácter social que facilitan el despliegue coordinado del resto de recursos?

Para arrojar luz sobre las cuestiones enunciadas al final de los capítulos segundo y tercero, en el cuarto se propone, en primer lugar, el desglose de las *cuestiones básicas* planteadas en un conjunto más amplio de *cuestiones derivadas* de investigación. A continuación se plantea una serie de casos de carácter exploratorio, cuyo estudio se realiza utilizando como patrón de análisis las relaciones establecidas en la literatura y recogidas en las tablas 3.11 a 3.13. El objetivo final es constatar la potencia explicativa del modelo propuesto y establecer un conjunto final de porposiciones.

Bibliografía del capítulo 3.

- [1] Adler, P.S.; Goldoftas, B.; Levine, D.I. (1997): "Ergonomics, employee involvement, and the Toyota production system: a case study of NUMMI's 1993 model introduction", *Industrial Labor Relations Review*, vol. 50, pp. 416-437.
- [2] Adler, P.S.; Goldoftas, B.; Levine, D.I. (1998): "Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system", *Organization Science*, vol. 10, nº. 1, pp. 43-68
- [3] Albanese, R.; VanFleet, D.D. (1985): "Rational behavior in groups: The freeriding tendency", *Academy of Management Review*, vol. 10, nº. 2, pp.244-255.
- [4] Allen, N.J.; Meyer, J.P. (1990): "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, nº. 1, pp. 1-18.
- [5] Amit, R.; Schoemaker, P.J.H. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- [6] Aoki, M. (1988): *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, New York.
- [7] Aoki, M. (1990): "Toward an economic model of the Japanese firm", *Journal of Economic Literature*, vol. 28, nº. 1, pp. 1-27.
- [8] Aoki, M.; Dore, R. (1994): *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, New York.
- [9] Aoki, M. (1994): "The Japanese Firm as a system of Attributes: A survey and Research Agenda", en Aoki, M.; Dore, R. [eds.]: *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, New York, cap. 1, pp. 11-40.
- [10] Aoki, M. (1998): "An information theoretical foundation of comparative corporate governance", seminario del Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Carlos III de Madrid.

- [11]Archrol, R.S. (1997): "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n°. 1, pp. 56-71.
- [12]Argyres, N. (1996): "Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 129-150.
- [13]Argyris, C. (1957): *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*. Harper-Collins, New York
- [14]Asanuma, B. (1994): "Co-ordination between Production and Distribution in a Globalizing Network of Firms: Assessing Flexibility Achieved in the Japanese Automobile Industry", en Aoki, M.; Dore, R. [eds.]: *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, New York, cap. 5, pp. 117-153.
- [15]Axelrod, R.; Cohen, M.D. (1999): *Harnessing complexity*, Free Press, New York.
- [16]Baldwin, C.Y.; Clark, K.B. (1997): "Managing in an age of modularity", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 84-93.
- [17]Balkin, D.B.; Gómez-Méjia, L.R. (1990): "Matching Compensation and Organizational Strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 11, n°. 2, pp. 153-169.
- [18]Barnard, C.I. (1938): *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, MA. Octogésima edición comentada por Kenneth R. Andrews.
- [19]Barney, J.B. (1992): "Integrating Organizational Behaviour and Strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis", en Shrivastava, P.; Huff, A.; Dutton, J. [eds.] (1992): *Advances in Strategic Management*, vol. 8, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 39-62.

- [20]Baron, J.N.; Burton, M.D.; Hannan, M.T. (2000): “El curso elegido: orígenes y evolución de los sistemas de empleo en compañías emergentes”. En Carroll, G.R.; Teece, D.J. [eds.]: *Empresas, mercados y Jerarquías*, Oxford University Press, México, cap. 16, pp. 454-492. Traducido del original en Inglés Carroll, G.R.; Teece, D.J. [eds.] (1999): *Firms, Markets, and Hierarchies*, Oxford University Press, New York.
- [21]Baron, J. N.; Kreps, D.M. (1999): *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- [22]Baron, J. (2001): *Aligning HR Strategy with Business Strategy*. Conferencia presentada en el IBM-Airtel Human Resource Center at the Instituto de Empresa, Madrid, (January).
- [23]Bartlett, C.A.; Ghoshal,S. (1986): *Managing Across Borders*. Harvard Business School Press, Cambridge, M.A.
- [24]Becker, F.D. (1981): *Workspace: Creating Environments in Organizations*. Praeger, New York.
- [25]Becker, B.E.; Gerhart, B. (1996): “The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects”, *Academy of Management Review*, Vol. 39, nº. 4 , pp. 779-801.
- [26]Becker, B.E.; Huselid, M.A. (1992): “The Incentive Effects of Tournament Compensations Schemes”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, June, pp. 336-350.
- [27]Becker, B.E.; Huselid, M.A. (1998): “High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, pp. 53-101.
- [28]Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D. (2001): *The HR scorecard. Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School, Boston, MA.
- [29]Berry, T.H. (1991): *Managing the Total Quality Transformation*, McGraw-Hill. Baskerville.

- [30]Black, J.A.; Boal, K.B. (1994): "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, summer, pp. 131-148.
- [31]Black, J.A.; Boal, K.B. (1997): "Assessing the Organizational Capacity to Change", en Heene, A.; Sanchez, R. [eds.] (1997): *Competence Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, New York, Cap. 7, pp. 151-168.
- [32]Blau, P. M.; Meyer, M. W.; Page, C. H. (1974): *La Burocracia en la sociedad moderna*, Paidós, Buenos Aires.
- [33]Bettis R.A.; Prahalad, C.K. (1995): "The Dominant Logic: Retrospective and Extension", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 5-14.
- [34]Bobitt H.R.; Ford, J.D. (1980): "Decision Maker Choice as a determinant of organizational structure", *Academy of Management Review*, vol. 5, n°. 1, pp. 13-23.
- [35]Boisot, M.; Child, J. (1999): "Organizations as Adaptative Systems in Complex Environments: The Case of China", *Organization Science*, vol. 10, n°. 3, pp. 237-252.
- [36]Boxall, P.F. (1996): "The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm", *Human Resource Management Journal*, vol. 6, n°. 3, pp. 59-75.
- [37]Boxall, P.F. (1998): "Human Resource Strategy and industrial-based competition: A conceptual framework and agenda for theoretical development", en Wright, P.M.; Dyer, L.D.; Boudreau, J.W.; Milkovich, G.T. [eds] (1998): *Research in Personnel and Human Resource Management*. Madison, WI: Irwin. Supplement 4, pp. 1-29.
- [38]Burns, T.; Stalker, G.M. (1966): *The Management of Innovation*. Tavistock Publications Ltd, London.
- [39]Braverman, H. (1974): *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review, New York.
- [40]Brown, C., Reich, M. (1997): "Micro-Macro linkages in High-Performance employment Systems", *Organizations Studies*, vol. 18, n°. 5, pp.765-781.

- [41] Byars, L.L.; Rue, L.W. (1996): *Gestión de Recursos Humanos*, Irwin, Madrid.
Traducido de la versión original en inglés, Byars, L.L.; Rue, L.W. (1994): *Human Resource Management*, Irwin, London.
- [42] Cappelli, P.; Crocker-Hefter, A. (1996): "Distinctive human resources are firm's core competencies", *Organizational Dynamics*, vol. 24, nº. 3, pp.7-22.
- [43] Cappelli, P.; Singh, H. (1992): "Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management", en Lewin, D.; Mitchell, O.S.; Sherer, P.D. [eds.] (1992): *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, Irwin, Madison, WA. pp. 165-192.
- [44] Cardona, P., Chinchilla, M.N. (1999): "Evaluación y desarrollo de las competencias directivas", *Harvard Deusto Business Review*, nº. 89, Marzo-Abril, pp. 10-19.
- [45] Castanias R.P.; Helfat, C.E. (1991): "Managerial resources and rents", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 155-171.
- [46] Chandler, A.D., Hagström, P.; Sölvell, Ö. [eds] (1999): *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization and Regions*, Oxford University Press, New York.
- [47] Chiavenato, I. (1983): *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill, Madrid.
- [48] Child, J. (1972): "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice", *Sociology*, vol. 6, pp. 1-22.
- [49] Child, J. (1997): "Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment", *Organization Studies*, vol. 18, pp. 43-76.
- [50] Ciborra, C.U. (1996): "The Platform Organization: Recombining Strategies, Structures and Surprises", *Organization Science*, vol. 7, nº. 2, pp. 103-118.
- [51] Cira, D.J.; Benjamin, E.R. (1998): "Competency-Based Pay: A Concept in Evolution", *Compensation & Benefits Review*, vol. 30, September-October, pp.21-28.

INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.

- [52]Clark, K.B. (1989): "What strategy can do for technology", *Harvard Business Review*, vol. 67, nº. 6, Nov-Dec, pp. 94-98.
- [53]Clark, K.B.; Fujimoto, T. (1991): *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [54]Cohen, S.G.; Mankin, D. (1998): "The Changing Nature of Work", en Mohrman, S.A.; Galbraith, J.A.; Lawler III, E.E. [eds.] (1998): *Tomorrow's Organization. Crafting Winning Capabilities in a Dynamic world*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 154-178.
- [55]Cohen, M.D.; March, J.G.; Olsen J.P. (1972): "A Garbage Can Model of Organization Choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 1-25.
- [56]Cohen, Y.; Pfeffer, J. (1986): "Organizational Hiring standards", *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, March, pp. 1-24.
- [57]Cole, R.E. (1994): "Different Quality Paradigms and their Implications for Organization Learning", en Aoki, M.; Dore, R. [eds.]: *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, New York, cap. 3, pp. 66-83.
- [58]Cole, R.E.; Scott, W.R. (2000): *The Quality Movement & Organization Theory*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- [59]Collins , R. (1981): "On the Microfoundations of Macrosociology", *American Journal of Sociology*, vol. 86, pp. 984-1014.
- [60]Conner, K.R. (1991): "An historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?", *Journal of management*, vol. 17, nº1, pp. 121-154.
- [61]Cooke, W.N. (1994): "Employee participation programs, group-based incentives and company performance: A union-nonunion comparison", *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 47, pp. 594-609

- [62]Coriat y Dosi (1999): "Learning how to Govern and Learning how to Solve Problems: On the Co-Evolution of Competences, Conflicts and Organizational Routines", en Chandler, A.D., Hagström, P.; Sölvell, Ö. [eds] (1999): *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization and Regions*, Oxford University Press, New York. Cap. 6, pp. 103-133.
- [63]Cowherd, D.M.; Levine, D.I. (1992): "Product Quality and Pay Equity Between Lower-level employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, June, pp. 302-320.
- [64]Cyr, D. (1996): "Lost and Found - Retired Employees". En Maidment, F.H. [eds.] (1998): *Human Resources 98/99*, art. 15, pp. 67-69.
- [65]Dant, R.P.; Schul, P.L. (1992): "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, vol. 56, nº. 1, pp. 38-54.
- [66]Daft R.L.; Levin A.Y. (1993): "Where are de Theories for the "New" Organizational Forms? An Editorial Essay", *Organization Science*, vol. 4, nº. 4, pp. i-vi.
- [67]Dale, B.G.; Cooper, C.L. (1992) : *Total Quality and Human Resources: An Executive Guide*, Blackwell. Oxford.
- [68]Davidow, W.H.; Malone, M.S. (1992): *The Virtual Corporation*. Harper Collins, N.Y. USA.
- [69]de la Fuente, J.M.; García-Tenorio, J.; Guerras, L.A.; Hernangómez, J. (1997): *Diseño Organizativo de la empresa*. Civitas (colección empresa), Madrid.
- [70]Dessler, G. (1993): "Value-based Hiring Builds Commitment", *Personnel Journal*, vol. 72, nº. 6, pp. 98-102.
- [71]Drazin, R.; Van de Ven, A.H. (1985): "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory", *Administrative Science Quarterly* vol. 30, pp. 514-539.
- [72]Durand, T. (1997): Strategizing for Innovation: Competence Analysis in Assessing Strategic Change, en Heene, A.; Sanchez, R. [eds.] (1997): *Competence-Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, Nueva York. Cap. 6, pp. 127-150.

- [73]Easton, G.; Jarrell, S. (1998): "The effects of total quality management on corporate performance: An empirical investigation", *Journal of Business*, vol. 71, pp. 253-307.
- [74]Emery, F.E.; Trist, E.L. (1960): "Socio-technical systems ". Reproducido en Emery, F.E. [eds] (1969): *Systems Thinking*. Penguin Books, Middlesex, UK.
- [75]Etzioni, A. (1986) : *Organizaciones modernas*. Ed. Hispano Americana, México.
- [76]European Foundation for Quality Management (1999): *Modelo EFQM de Excelencia*. EFQM, Brussels, Belgium.
- [77]Fernández, E.; Vázquez, C. (1994): *Dirección de la Producción II. Métodos Operativos*. Civitas, Madrid.
- [78]Fernández, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa", *Papeles de Economía Española*, nº. 56, pp178-193. También en Rodríguez, J.M.; Garrido, S. [eds] (1998): *Fundamentos de la Dirección Estratégica*, Pirámide, Madrid, pp.261-288.
- [79]Fernández, Z. (1995): "Las bases internas de la competitividad de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, nº. 2, pp. 11-19.
- [80]Fernández, Z.; Suárez, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº. 3, pp. 73-92.
- [81]Finegold, D. (1998): "The New Learning Partnership", en Mohrman, S.A.; Galbraith, J.A.; Lawler III, E.E. [eds.] (1998): *Tomorrow's Organization. Crafting Winning Capabilities in a Dynamic world*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 231-263.
- [82]Finegold, D.; Mason, G. (1996): "National Training Systems and Industrial Performance: U.S.-European Matched plant Comparisons". *CAHRS Working Paper Series*, wp 96-12, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, NY.
- [83]Foss, N.J.; Knudsen, C. [eds] (1996): *Towards a Competence Theory of The Firm*, Routledge, London.

- [84]Foss, N.J. (1998): “The resource-based perspective: An assessment and diagnosis of problems”, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 14, n°. 3 pp. 133-149.
- [85]Galbraith, J.R. (1973): *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley, Reading, M.A. U.S.A.
- [86]Galbraith, J.R. (1977): *Organization Design*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- [87]Galbraith, J.R. (1994): *Competing With Flexible Lateral Organizations*. Addison-Wesley, Reading, M.A. USA.
- [88]Galbraith, J.R. (1995): *Designing Organizations*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- [89]Galbraith, J.R. (2001): *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure and Process*, Jossey-Bass Wiley, San Francisco.
- [90]Galbraith, J.R.; Lawler III, E.E. (1998): “The Challenge of Change”, en Mohrman, S.A.; Galbraith, J.A.; Lawler III, E.E. [eds.] (1998): *Tomorrow's Organization. Crafting Winning Capabilities in a Dynamic world*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 1-20.
- [91]Galbraith, J.R.; Kazanjian, R.K. (1986): *Strategy Implementation*. West Publishing, St. Paul, M.N.
- [92]Galbraith, J.R.; Nathanson, D.A. (1978): *Strategy Implementation The role of structure and Process*. West Publishing, N.Y.
- [93]Gardner, T.M.; Moynihan, L.M.; Park, H.J.; Wright, P.M. (2001): “Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitudes and Employee Outcomes”, *CAHRS Working Paper Series*, wp 01-02, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, NY.
- [94]Gerstein, M.S. (1992): “From machine bureaucracies to networked organizations”, en Nadler, D.A.; Gerstein, M.S.; Shaw, R.B. [eds] (1992): *Organizational Architecture. Designs For Changing Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp. 11-38.

- [95]Gibson J.L., Ivancevich, J.M.; Donnelly, J.H. (1994): *Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware.
- [96]Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. (1997): *Gestión de Recursos Humanos*, 2ª ed., Prentice-Hall, Madrid. Traducido de la versión original en inglés: Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. (1995): *Managing Human Resources*, 2nd ed., Prentice-Hall Inc, New York.
- [97]Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. (2001): *Gestión de Recursos Humanos*, 3ª ed., Prentice-Hall, Madrid. Traducido de la versión original en inglés: Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. (2001): *Managing Human Resources*, 3rd ed., Prentice-Hall Inc., New York.
- [98]González, T.F. (1997): *Cambios en la estructura de la organización a consecuencia de la implantación de un sistema de gestión de calidad*. Trabajo de investigación no publicado, Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras. Universidad de Valencia E.G.
- [99]González, T.F.; Guillén, M. (2000): “Necesidad de liderazgo y su dimensión ética en la Gestión de Calidad Total”, *Quaderns de Treball*, nº. 109, Facultad de Economía, Universidad de Valencia.
- [100]Guillén, M.; González, T.F. (2000): “Liderazgo y ética en los procesos de cambio organizativo. La implantación de la gestión de calidad total”, en Mele, D. [eds] (2000): *Raíces Éticas del Liderazgo*, Libros IESE, EUNSA, Pamplona, pp. 303-324.
- [101]Gopinath, C.; Becker, T.E. (2000). “Communication, procedural justice, and employee attitudes: relationships under conditions of divestiture”, *Journal of Management*, vol. 26, pp. 63-83.
- [102]Goss, D. (1994): *Principles of Human Resource Management*, Routledge, New York.

- [103]Grant, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, pp. 114-135.
- [104]Grant, R.M. (1998): *Contemporary Strategy Analysis*. (third edition) Basil Blackwell, Cambridge, M.A. USA [first edition in 1991 by Basil Blackwell, Oxford, N.Y. USA].
- [105]Griffitt, W. (1970): "Environmental Effects on Interpersonal Affective Behaviour: Ambient-Effective Temperature and Attraction", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 15, pp. 240-244. Citado en Pfeffer, J. (1982): *Organizations and Organization Theory*. Ballinger Publishing Co., Cambridge, MA.
- [106]Gronhaug, K.; Nordhaug, O. (1992): "Strategy and Competence in Firms", *European Management Journal*, vol. 10, n°. 4, pp. 438-444.
- [107]Gittell, J.H. (1996): "Paradox of coordination and control", *working paper*, Harvard Business School, Boston, MA.
- [108]Guthrie, J.P. (2000): "Alternative Pay Practices and employee Turnover", *Group & Organization Management* vol. 25, n°. 4, pp. 419-439.
- [109]Gutteridge, T.G.; Leibowitz, Z.B.; Shore, J.E. (1993): "When Careers Flower, Organizations Flourish", *Training & Development*, November, pp. 24-29.
- [110]Hackman, J.R.; Olham, G.R. (1980): *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- [111]Hackman, J.R.; Wageman, R. (1995): "Total Quality Management: Empirical, conceptual and practical issues", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 309-342.
- [112]Hage, J. (1980): *Theories of Organizations: form, process and transformation*, John Wiley & Sons Inc., New York.

- [113]Hagström, P.; Hedlund, G. (1999): "A Three - Dimensional Model of Changing Internal Structure in the Firm", en Chandler, A.D., Hagström, P.; Sölvell, Ö. [eds] (1999): *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization and Regions*, Oxford University Press, New York. Cap. 8, pp. 166-191.
- [114]Hall, R. H. (1966): *Estructuras, procesos y resultados*, Prentice-Hall, Mexico. Traducción al Español de la versión original: Hall, R. H. (1972): *Organizations, Structures, Process and Outcomes*, Prentice-Hall, N.Y.
- [115]Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the future*. Harvard Business School Press. Cambridge, M.A. Traducido al Español en Hamel G. y Prahalad, C.K. (1995): *Compitinedo por el futuro*. Ariel, Barcelona.
- [116]Handy, C. (1989): *The Age of Unreason*. Arrow Business Books, London, UK. Traducido al Español en, Handy (1993): *La edad de la sinrazón*, Apóstrofe, Llançà, Barcelona.
- [117]Handy, C. (1992): *Inside Organizations, 21 Ideas for Managers*, BBC Books, London
- [118]Handy, C. (1994): *The Empty Raincoat*, Hutchinson, London. Traducido al Español en, Handy, C. (1996): *La edad de la paradoja*, Apóstrofe, Llançà, Barcelona.
- [119]Handy, C. (1993): "Modelo Federalista: equilibrio de poder en la empresa", *Harvard Deusto Business Review*, vol. 4, nº. 54, pp. 40-51
- [120]Handy, C. (1995): *Beyond Certainty*, Harvard Business School Press, Boston, MA. Traducido al Español en, Handy, C. (1997): *Más allá de la Certidumbre*, Apóstrofe, Llançà, Barcelona.
- [121]Hannan, M.T.; Burton, M.D.; Baron, J.N. (2000): "Inercia y cambio en los años iniciales: relaciones de empleo en empresas jóvenes de alta tecnología" . En Carroll, G.R.; Teece, D.J. [eds.]: *Empresas, mercados y Jerarquías*, Oxford University Press, México, cap. 17, pp. 493-4529. Traducido del original en Inglés Carroll, G.R.; Teece, D.J. [eds.] (1999): *Firms, Markets, and Hierarchies*, Oxford University Press, New York.

- [122]Harris, C. (1988): "A Comparison of Employee Attitudes Toward Two Performance Appraisal Systems", *Public Personnel Management*, vol. 17, nº. 4, pp. 443-456.
- [123]Harris M.M.; Smith, D.E.; Champagne, D. (1995): "A field study of performance appraisal purpose: Research versus administrative-based ratings", *Personnel Psychology*, vol. 48, nº. 1, pp. 151-160.
- [124]Hayek, F.A. (1937): "Economics and Knowledge", *Economica*, (NS) 4, pp. 33-54. Citado en Loasby, B.J. (1998): "The organisation of capabilities", *Journal of Economic Behaviour & Organization*, vol. 35, pp.139-160.
- [125]Hayek, F.A. (1945): "The use of Knowledge in Society", *The American Economic Review*, vol. 35, nº. 4, pp. 1-18.
- [126]Hayes, R.H.; Wheelwright, S.C.; Clark, K.B. (1988): *Dynamic Manufacturing: Creating the learning organization*, The Free Press, New York.
- [127]Hays, S. (1999): "How and When to Outsource Recruiting". En Maidment F.H. [eds.] (2001): *Human Resources 01 /02*, art. 14, pp. 70-71.
- [128]Hedlund, G. (1994): "A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation", *Strategic Management Journal*, vol 15, pp. 73-90.
- [129]Henderson, R.M.; Clarck, K.B. (1990): "Architectural innovation the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, March, pp. 9-30.
- [130]Henderson, R.; Cockburn, I. (1994): "Measuring competence?. Exploring firm-effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, vol. 15, winter, pp. 63-84.
- [131]Henderson, R.; Cockburn, I. (1996): "Scale, scope and spillovers: The determinants of research productivity in drug discovery", *Rand Journal of Economics*, vol. 72, nº. 1, pp. 32-59.
- [132]Herrera, J. (2001): *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque de administración de empresas*, ACDE, Valencia.

- [133]Hill, C.W.L.; Hitt, M.A.; Hoskisson, R.E. (1992): "Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms", *Management Science*, vol. 3, nº 4, pp. 501-521.
- [134]Huselid, M.A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, nº.3, pp. 635-672.
- [135]Huselid, M.A.; Becker, B.E. (1996): "Methodological Issues in cross-sectional and panel estimates of human resource-firm performance link", *Industrial Relations*, vol. 35, pp. 400-422.
- [136]Iborra, M.; González, T.; Martínez, C. (1998): "El proceso de aculturación de M&S en España", *Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas*, vol. 7, pp. 57-76.
- [137]Ichniowski, C.; Shaw, K. (2000): "Quality Improvement Practices and Innovative HRM Practices", en Cole, R.E.; Scott, W.R. [eds.]: *The Quality Movement Organization Theory*, Sage, Thousand Oaks, CA., cap. 15, pp. 347-365.
- [138]Inohara, H. (1997): *Human Resource Development in Japanese Companies*, Asian Productivity Organization, Tokyo.
- [139]Ishikawa, K. (1985): *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- [140]Itho, H. (1994a): "Japanese Human Resource Management from de Viewpoint of Incentive Theory", en Aoki, M.; Dore, R. [eds.]: *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, New York, cap. 9, pp. 233-264.
- [141]Itho, H. (1994b): "Coordination, Specialization, and Incentives in Product Development Organization", en Aoki, M.; Dore, R. [eds.]: *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, New York, cap. 10, pp. 265-284.
- [142]Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, nº. 3, pp.305-360.

- [143]Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1992): "Specific and General Knowledge and Organization Structure", en Werin, L.; Wijkander, H. [eds] (1992): *Contract Economics*, Blackwell, Oxford, UK. Existe una versión reducida y revisada en: Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1995): "Specific and General Knowledge and Organization Structure", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 8, n°. 2, pp 4-18.
- [144]Johnson, B.A.; Ray, H.H. (1993): "Employee-developed Pay System Increases Productivity", *Personnel Journal*, November, pp. 112-118.
- [145]Joiner, D. (1971): "Office Territory", *New Society*, Vol. 7, pp. 660-663.
- [146]Jones, G.R. (1995): *Organizational theory: Text and cases*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- [147]Kast, F.E.; Rosenzweig, J.E. (1987): *Administración de las organizaciones. El enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw-Hill, México.
- [148]Katz, R.L. (1974): "Skills of an effective administrator", *Harvard Business Review*, vol. 52, pp. 90-102.
- [149]Katz, D.; Khan, R.L. (1978): *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, New York.
- [150]Kaye, B.; Leibowitz, B.Z. (1994): "Career Development", *HR Magazine*, September, pp. 78-83.
- [151]Kaufmann, P.J.; Dant, R.P. (1992): "The Dimensions of Commercial Exchange", *Marketing Letters* vol. 3, n°. 2, pp. 171-185.
- [152]Kerr, J. (1985): "Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study", *Academy of Management Journal*, vol. 28, n°. 1, pp. 155-179.
- [153]Khandwalla, P.N. (1977): *The Design of Organizations*, Hardcourt, Brace, Jovanovich, New York.
- [154]Kim, D.O. (1996): "Factors Influencing Organizational Performance in Gainsharing Programs", *Industrial Relations*, vol. 35, pp. 227-244.

- [155]Knudsen, C. (1996): "The Competence Perspective. A Historical Review", en Foss, N.; Knudsen, C. [eds] (1996): *Towards a Competence Theory of The Firm*, Routledge, London. Cap. 1, pp. 13-37.
- [156]Kochan, T.A.; Rubinstein, S. (2000): "Human Resource Policies and Quality. From quality circles to organizational transformation", en Cole, R.E.; Scott, W.R. [eds.]: *The Quality Movement Organization Theory*, Sage, Thousand Oaks, CA., cap. 17, pp. 387-399.
- [157]Koike, K. (1994): "Learning and Incentive Systems in Japanese Industry", en Aoki, M.; Dore, R. [eds.]: *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, New York, cap. 2, pp. 41-65.
- [158]Kruse, D.L. (1993): *Profit Sharing. Does it make a difference?*. Upjohn Institute, Kalamazoo, M.I.
- [159]Labbs, J.J. (1994): "Specialized pay programs link employees TQM efforts to rewards", *Personnel Journal*, vol. 73, nº. 1, pp. 17-18.
- [160]Lado, A.A.; Wilson, M.C. (1994): "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A competency-based Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 19, nº. 4, pp. 699-727.
- [161]Lake, S.; Ledford, G.E. (1995): "Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers", *Compensations & Benefits Review*, July-August, pp. 55-62.
- [162]Lawler III, E.E. (1981): *Pay and Organization Development*, Addison-Wesley, Reading, MA. Traducido al Español en Lawler, E. E. (1986): *La retribución: su impacto en la eficacia y en el desarrollo de las organizaciones*, Hispano Europea, Barcelona.
- [163]Lawler III, E.E. (1990): *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- [164]Lawler III, E.E. (1992): "Pay the person, not the job", *Industry week*, December 7, pp. 18-24.

- [165]Lawler III, E.E. (1994): "From job-based to competency-based organizations", *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 15, nº. 3, pp. 3-15.
- [166]Lawler III, E.E. (1996a): *La ventaja definitiva: creando organizaciones participativas en innovadoras*, Granica, Barcelona.
- [167]Lawler III, E.E. (1996b): "Competencies: A Poor Foundation for The New Pay", *Compensation & Benefits Review*, November-December, pp. 21-26.
- [168]Lawler III, E.E. (1998): "Strategic Pay system Design", en Mohrman, S.A.; Galbraith, J.A.; Lawler III, E.E. [eds.] (1998): *Tomorrow's Organization. Crafting Winning Capabilities in a Dynamic world*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 286-306.
- [169]Lawler III, E.E. (2000a): "Pay Strategy: New Thinking for the New Millennium", *Compensation & Benefits Review*, Jan-Feb, pp. 7-12.
- [170]Lawler III, E.E. (2000b): "Pay Can Be a Change Agent", *Compensation & Benefits Management*, Summer, pp.23-26.
- [171]Lawler III, E.E.; Mohrman, S.A. (2000): "Beyond the Vision: What Makes HR Effective", *Human Resource Planning*, vol. 23, nº. 4, pp. 10-20.
- [172]Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. (1967): *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*. Harvard Graduate School, Boston MA. Traducido al Español en Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. (1976): *Organización y Ambiente*, Labor S.A., Barcelona.
- [173]Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. (1969): *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. Addison Wesley. MA. Traducido al Español en Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. (1973): *Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción*, Fondo Educativo Interamericano, Mexico.
- [174]LeBlanc, P.V. (1994): "'Pay for Work": Reviving and Old Idea for the New customer Focus", *Compensation & Benefits Review*, July-August, pp. 5-14.
- [175]Ledford, G.E.; Lawler III, E.E.; Mohrman, S.A. (1995): "Reward Innovation in Fortune 1000 Companies", *Compensation & Benefits Review*, July-August, pp. 76-80.

- [176]Leibenstein, H. (1987): *Inside The Firm: The Inefficiencies of Hierarchy*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- [177]Leibowitz, Z.B. (1987): "Designing career development systems: Principles and practices". *Human Resource Planning*, Vol. 10, pp. 195-207.
- [178]Leibowitz, Z.B.; Shore, J.E.; Schuman, G.M. (1992): "Managers can be developers too", *Training & Development*, March, pp. 46-62.
- [179]Lepak, D.P.; Snell, S.A. (1999): "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *Academy of Management Review*, vol. 24, n°. 1, pp. 31-48.
- [180]Levin, A.; Stephens, C. (1993): "Designing Postindustrial Organizations: Combining Theory and Practice", en Huber G.P.; Glick W.H. [eds] (1993): *Organizational Change and Redesign*. Oxford University Press, New York. Citado en Daft R.L.; Levin A.Y. (1993): "Where are the Theories for the "New" Organizational Forms? An Editorial Essay", *Organization Science*, vol. 4, n°. 4, pp. i-vi.
- [181]Levine, D.I.; Shaw, K. (2000): "The Incentives of Quality and the Quality of Incentives", en Cole, R.E.; Scott, W.R. [eds.]: *The Quality Movement Organization Theory*, Sage, Thousand Oaks, CA., cap. 16, pp. 367-386.
- [182]Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, New York.
- [183]Likert, R. (1968): *El factor humano en la empresa : su dirección y valoración*. Deusto, Bilbao.
- [184]Likert, R.; Likert, J.G. (1986): *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Trillas, México.
- [185]Loasby, B.J. (1998): "The organisation of capabilities", *Journal of Economic Behaviour & Organization*, vol. 35, pp.139-160.
- [186]Luna-Sotorrío, L. (1996): "Utilidad de la teoría contingente para el estudio de la forma eficiente de la organización", *Economía Industrial*, n°. 311, V, pp. 37-54.

- [187]MacDuffie, J.P. (1995): “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in World Auto Industry”, *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 48, nº. 2, pp. 197-221.
- [188]Macneil, I.R. (1980): *The New Social Contract*, Yale University Press, New Haven.
- [189]March, J.G.; Simon, H.A. (1958): *Organizations*, John Wiley & Sons Inc., New York. Traducido al Español en March, J.G.; Simon, H.A. (1977): *Teoría de la Organización*, Seix y Barral Hnos., Barcelona.
- [190]McCain, D.V. (1999): “Aligning Training with Business Objectives”, *HRfocus*, February, pp. 51-53.
- [191]McMahan, G.C.; Virick, M.; Wright, G.C. (1999): “Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems and prospects”, en Wright, P.M.; Dyer, L.D.; Boudreau, J.W.; Milkovich, G.T. [eds] (1999) *Research in Personnel and Human Resources Management* (Supplement 4, pp. 99-122) JAI Press, Greenwich, CT.
- [192]Menger, C. (1871) [1981]: *Principles of economics*, New York University Press, New York.
- [193]Menguzzato, M.; Renau, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management*, Ariel, Barcelona.
- [194]Mercer William M. (2000): *Competencias, Rendimiento y Retribución*, William M. Mercer Ltd., Madrid.
- [195]Meyer J.P.; Allen N.J. (1991): “A three component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, nº. 1, pp. 64-98.
- [196]Micelli, M.P.; Mulvey, P.W. (2000): “Consequences of Satisfaction with Pay Systems: Two Field Studies”, *Industrial Relations*, vol. 39, nº. 1, pp. 62-87.
- [197]Miles, R.E.; Snow, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill, New York.

INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.

- [198]Miles, R.E.; Snow, C.C. (1986): "Organizations, New Concepts for New Forms", *California Management Review*, vol. 28, nº. 3, pp. 62-73.
- [199]Miles, R.E.; Snow, C.C. (1992): "Causes and Failures in Network Organizations", *California Management Review*, vol. 34, nº. 4, pp.53-72.
- [200]Miles, R.E.; Snow, C.C.; Mathews, J.A. Miles, G.; Coleman Jr., H.J. (1992): "Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form", *Academy of Management Executive*, vol. 11, nº. 4, pp. 7-20.
- [201]Miller, D. (1992): "Environmental Fit Versus Internal Fit", *Organization Science*, vol. 3, nº. 2, pp. 159-178.
- [202]Mills, D.Q. (1991): *Rebirth of the Corporation*. John Wiley & Sons, New York USA. Traducido al Español en Mills, D.Q. (1992): *Hacia una nueva corporación*. Díaz de Santos, Madrid.
- [203]Milgrom, P.; Roberts, J. (1995): "Complementarities and fit: Strategy, structure and organizational change in manufacturing", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 19, nº. 2, pp. pp. 179-208.
- [204]Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row Publishers Inc. New York. Traducido al Español en Mintzberg, H. (1983): *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel, Barcelona.
- [205]Mintzberg, H. (1979): *The structuring of Organizations: A Synthesis of Research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. USA. Traducido al Español en Mintzberg, H. (1988): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel Economía, Barcelona.
- [206]Mintzberg, H. (1989): *Mintzberg on Management*, Free Press, New York. Traducido al Español en Mintzberg, H. (1991): *La estructuración de las organizaciones*. Díaz de Santos, Madrid.
- [207]Mintzberg, H. (1994): "Rounding Out the Managers Job", *Sloan Management Review*, vol. 36, nº. 1, pp.11-27.
- [208]Miyazaki, K. (1995): *Building Competences in the Firm. Lessons from Japanese and European Optoelectronics*, McMillan Press LTD, London

- [209]Moreno-Luzón, M.D. (1993): “Can TQM make small firms competitive?”, *Total Quality Management*, vol. 10, nº. 3, pp. 165-181.
- [210]Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J.; González, T.F. (2000): *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Prentice-Hall, Madrid.
- [211]Mohrman, S.A.; Cohen, S.G. (1995): “When people get out of the box: New Relationships, New Systems”, en Howard, A. [eds] (1995): *The Changing Nature of Work*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [212]Morhman, S.A.; Cohen, S.G; Mohrman, A.M. (1995): *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- [213]Mohrman, S.A.; Lawler III, E.E. (1998): “The New Human Resource Management”, en Mohrman, S.A.; Galbraith, J.A.; Lawler III, E.E. [eds.] (1998): *Tomorrow's Organization. Crafting Winning Capabilities in a Dynamic world*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 211-230.
- [214]Murray, B.; Gerhart, B. (1998): “An Empirical Analysis of a Skill-based Pay Program and Plant Performance Outcomes”, *Academy of Management Journal*, vol. 41, nº. 2, pp. 68-78.
- [215]Nadler, D. (1992): “Organizational Architecture a Metaphor for Change”, en Nadler, D., Gerstein, M.S.; Shaw, R.B. [eds] (1992): *Organizational Architecture. Designs for Changing Organizations*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp. 1-8.
- [216]Nadler, D.; Tushman M.L. (1988): *Strategic organization design. Concepts, tools & processes*. Scott, Foresman and Co., Glenview.
- [217]Nadler, D.; Tushman M.L. (1992): “Designing Organizations that have good fit”, en Nadler, D., Gerstein, M.S.; Shaw, R.B. [eds] (1992): *Organizational Architecture. Designs for Changing Organizations*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp. 39-56.
- [218]Nadler, D.; Tushman M.L. (1997): *Competing by Design. The power of organization architecture*. Oxford University Press Inc., New York.

- [219]Nelson, R. y Winter, S.G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press. Cambridge, M.A.
- [220]Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- [221]Novak, C.J. (1997): "Proceed with Caution When Paying Teams", *HRMagazine*, April, pp. 73-78.
- [222]Oakland, J.S. (1989): *Total Quality Management. The route to improving performance*, Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford.
- [223]Oldham, G. R.; Brass, D. J. (1979): "Employee Reactions to an Open-Plan Office: A Naturally Occurring Quasi-Experiment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, nº. 2, pp. 267-284.
- [224]Olivier, C. (1997): "Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views", *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 9, pp. 697-713.
- [225]Ouchi, W.G. (1981): *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley, Reading, M.A. USA.
- [226]Ostroff, F.; Smith, D. (1993): "La organización horizontal", *Harvard Deusto Business Review*, vol. 4, nº 56, pp. 4-19.
- [227]Pavitt, K.; Robson, M.; Townsend J. (1989): "Technological accumulation, diversification and organisation in UK companies, 1945-1983", *Management Science*, vol. 35, nº. 1, pp. 81-91.
- [228]Prahalad, C.K.; Bettis, R.A. (1986): "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 485-501.
- [229]Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91. Reimpreso en Foss, N. (1997): *Resources, firms, and strategies*. Oxford University Press, Nueva York, pp. 235-256.

- [230]Peccei, R.; Rosenthal, P. (2001): “Delivering customer oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM Assumptions”, *Journal of Management studies*, Vol. 38, nº. 6, pp. 831-857.
- [231]Pérez-López, J.A. (1991): *Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones*, Rialp, Madrid.
- [232]Pérez-López, J.A. (1993): *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Rialp, Madrid.
- [233]Pérez López, J.A. (1998): *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Deusto S.A., Bilbao.
- [234]Peris, F.; Fernandez, R.; Tarazona, F. (1995): *Curso de dirección y organización de empresas*, Tirant lo Blanch, Valencia.
- [235]Peris, F. (2000): “*Respuestas organizativas a los condicionantes del entorno competitivo de la empresa. Modelos conceptuales y analíticos de diseño organizativo*”, Comunicación presentada al X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo.
- [236]Peris, F.; González, T.F.; Mendez, M. (2001): “Organización, Diseño Organizativo y Conocimiento. Modelo Conceptual y modelo Analítico”. *Quaderns de Treball*, Facultat d’ Economia de la Universitat de València, nº. 116 (nova època).
- [237]Perrow, C. (1967): “A Framework for the comparative analysis of organizations”, *American Sociological Review*, nº. 2, pp. 194-208.
- [238]Perrow, C. (1970): *Organizational Analysis: A Sociological View*. Wadsworth Publishing, California.
- [239]Pfeffer, J. (1982): *Organizations and Organization Theory*. Ballinger Publishing Co., Cambridge, MA. Traducido al Español en Pfeffer, J. (1992): *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. Fondo de Cultura Económica, Mexico.
- [240]Pfeffer, J. (1999): “Labor Market Flexibility. Do Companies Really Know Best?”, *Research Paper Series*, nº. 1592, Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, CA.

- [241]Pfeffer, J. (2001): "Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health", *Research Paper Series*, n°. 1687, Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, CA.
- [242]Pfeffer, J.; Langton, N. (1993): "The effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, September, pp. 382-407.
- [243]Pillai, R.; Schriesheim, C.A.; Williams, E.S. (1999): "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study", *Journal of Management*, vol. 5, pp. 897-933.
- [244]Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Bommer, W.H. (1996): "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors", *Journal of Management*, vol. 22, pp. 259-298.
- [245]Porter, M.E. (1996): "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 61-78.
- [246]Porter, L.W.; Lawler, E.E. (1968): *Attitudes and performance*, Irwin-Dorsey, Homewood-Hill.
- [247]Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990): "The core competence of the corporation" *Harvard Business Review*, vol. 68, n°. 3, pp. 79-91.
- [248]Priem, R.L.; Butler, J.E. (2001a): "Is the Resource-Based "View" a useful perspective for strategic management?", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n°. 1, pp. 22-40.
- [249]Priem, R.L.; Butler, J.E. (2001b): "Tautology in the Resource-Based View and the implications of externally determined resource value: Further comments", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n°. 1, pp. 57-66.
- [250]Pugh, D.S.; Hickson, D.J.; Hinings, C.J.; McDonald, K.; Turner, C.; Lupton, T. (1963): "A Conceptual Scheme for Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8, pp. 289-315.

- [251]Quinn, J.B. (1992): *The Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, Free Press, New York.
- [252]Ricart, J.E. (1993): *Organization Design: Allocation of Decision Rights*. DGN-480-E, technical note of the Research Department at IESE, IESE, Barcelona.
- [253]Roberts, P.W. (1999): "Product Innovation, Product-Market Competition and Persistent Profitability in the U.S. Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 655-670.
- [254]Roethlisberger, F.J.; Dickson, W.J. (1939): *Management and the Worker*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- [255]Safón, V. (2000): *La flexibilidad de la empresa. Teoría, cuantificación y práctica*. Promolibro, Valencia.
- [256]Sako, M. (1994): "Training, Productivity, and Quality Control in Japanese Multinational Companies", en Aoki, M.; Dore, R. [eds.]: *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, New York, cap. 4, pp. 84-116.
- [257]Sanchez, R.; Heene, A. (1997): "Competence-Based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research and Practice", en Heene, A.; Sanchez, R. [eds.] (1997): *Competence-Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, U.K.
- [258]Sashital, H.C.; Jassawalla, A.R. (1998): "Why managers do what they do?", *Management Decision*, vol. 36, nº. 8, pp. 533-542.
- [259]Stalk, G.; Evans, P.; Shulman, L.E. (1992): "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, vol. 70, nº. 2, pp. 57-69.
- [260]Schoemaker, P.J.H. (1990): "Strategy Complexity and Economic Rent", *Management Science*, vol. 36, nº. 10, pp. 1178-1192.
- [261]Schroeder, R.G. (1992): *Administración de operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones*. (3ª ed) McGraw-Hill, Mexico.
- [262]Scott, W.R. (1981): *Organizations: rational, natural and open systems*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs New Jersey.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- [263]Seaman, R. (1997): "Rejuvenating an Organizaion with Team Pay", *Compensation & Benefits Review*, September-October, pp. 25-30.
- [264]Senge, P. (1990): "The Leaders New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 7-23.
- [265]Sherer, P.D.; Rogovsky, N.; Wright, N. (1998): "What Drives Employment Relationships in Taxicab Organizations?. Linking agency to Firm Capabilities and Strategic Opportunities", *Organization Science*, vol. 9, n°. 1, pp. 34-48.
- [266]Simon, H.(1957): *Models of Man*, John Wiley, NY.
- [267]Simon, H. (1969): *The sciences of the artificial*, The MIT Press, Cambridge, MA.
- [268]Simon, H. (1983): *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- [269]Sloan, S. (1972): "Translating Psycho-Social Criteria into Design Determinants". En Mitchell, W. [eds]: *Proceedings of Environmental Design Research Association*, University of California, Los Angeles.
- [270]Smith, A. (1776): *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, Campbell, R.H.; Andrew S. [eds] (1979), 2 vols., Clarendon Press, Oxford.
- [271]Smith, A.D.; Zeithaml, C. (1996): "Garbage Cans and Advancing Hypercompetition: The Creation and Exploitation of New Capabilities and Strategic Flexibility in Two Regional Bell Operating Companies", *Organization Science*, vol 7, n°. 4, pp. 388-399.
- [272]Snow, C.C.; Miles, R.E.; Coleman, H. J. (1992): "Managing 21st century network organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 20, n°. 3, pp.5-20.
- [273]Spencer, L.M.; Spencer, S.M. (1993): *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York.
- [274]Stalk, G.; Hout, T.M. (1990): *Competing against time: How time based competition is reshaping global markets*, Free Press, New York.
- [275]Steele, F.I. (1973): *Physical Settings and Organization Development*, Addison-Wesley, Reading, MA.

- [276]Steers, R.M.; Black, J.S. (1994): *Organizational Behavior*, Harper-Collins, New York.
- [277]Taylor, F.W. (1911): *The Principles of scientific management*. Traducido al Español en Taylor, F.W. (1986): *Management Científico*. Ediciones Orbis, Barcelona.
- [278]Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York. Traducido al Español en Thompson, J.D. (1994) *Organizaciones en Acción*. McGraw-Hill, Bogotá.
- [279]Trist, E.L.; Bamforth, K.W. (1951): "Some social and psychological consequences of the Long-Wall method of goal getting", *Human Relations*, vol. 4, n°. 1, pp. 3-38.
- [280]Trist, E.L. (1981): "The Sociotechnical Perspective", en Van de Ven, A.H.; Joyce, W.F. [eds] (1981): *Perspectives on Organizational Design and Behavior*. John Wiley & Sons, New York, pp. 19-75.
- [281]Tucker, M.L.; Meyer, G.D., Westerman, J.W. (1996): "Organizational communication: Development of internal strategic competitive advantage", *Journal of Business Communication*, vol. 33, n°. 1, pp51-69.
- [282]Urwick, L.F. (1937) : "Organization as a Technical Problem", en Gulik, L.; Urwick, L.F. [eds] (1937): *Papers on the Science of Administration*. Institute of Public Administration, Columbia University, New York.
- [283]Van de Ven, A.H.; Joyce, W.F. (1981): *Perspectives on Organization Design and Behaviour*. John Wiley & Sons, New York.
- [284]Volberda, H. (1998): *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*. Oxford University Press, New York.
- [285]Wageman, R. (1995): "Interdependence and Group Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, March, pp. 145-180.
- [286]Wageman, R.; Baker, G. (1997): "Incentives and cooperation: The join effects of task and reward interdependence on group performance", *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 18, pp. 139-158.

- [287]Walker, J.W. (1992): *Human Resource Strategy*. McGraw-Hill, New York.
- [288]Walsh, J. P. (1990): Knowledge structures and the management of organizations. Manuscrito no publicado, Dartmouth College, Hanover, NH. Citado en Amburgey, T. I.; Dacin, T. (1994): "As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº. 6, pp. 1427-1452.
- [289]Weber, M. (1947): *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press, New York.
- [290]Weick, K. (1979): *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- [291]Wernerfelt, B.(1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180. Reimpreso en Foss, N. (1997): *Resources firms and strategies*. Oxford University Press, New York, pp. 117-130.
- [292]Werther, W.B.; Davis, K. (1991): *Administración de personal y recursos humanos*, McGraw-Hill, Madrid. Traducido de la versión original, *Personnel Management and Human Resources*, McGraw-Hill, New York.
- [293]Whittaker, D. H. (1997): *Small firms in the Japanese economy*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- [294]Whitener, E.M. (2001): "Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling", *Journal of Management*, vol. 27, pp. 515-535.
- [295]Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- [296]Womack, J.P.; Jones D.T.; Roos, D. (1991): *The Machine That Changed the World*, Harper & Row, New York.
- [297]Woodward, J. (1965): *Industrial Organization*, Oxford University Press, Oxford.
- [298]Wright, P.M., McMahan, G.C.; McWilliams, A. (1994): "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, nº. 2, pp. 301-326.

- [299]Wright, P.M.; Snell S.A. (2000): “Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management”, *Academy of Management Review*, vol. 23, pp.756-772.
- [300]Yeoh, P.; Roth, K. (1999): “An Empirical Analysis of Sustained Advantage in the U.S. Pharmaceutical Industry: Impact of Firm Resources and Capabilities”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 637-653.

Capítulo 4

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Una vez expuesto el marco teórico sobre el que se fundamenta el trabajo, plateadas las cuestiones a investigar y expuesto el Modelo Conceptual que se propone como marco de trabajo y análisis, este capítulo plantea y justifica la metodología de investigación que se va a aplicar.

En el primer apartado de este capítulo, se reflexiona sobre las bases epistemológicas que subyacen en el marco teórico elegido, y acerca de las peculiaridades de la investigación en el ámbito del diseño de las organizaciones. A continuación se detalla la metodología elegida y se describen sus características y condiciones de uso.

En el segundo y tercer epígrafe respectivamente, se enumeran y justifican los criterios seguidos en el diseño de la investigación y se describe el protocolo de actuación para el estudio de las empresas objeto de análisis.

4.1.- Metodología de investigación: criterios de selección, características y condiciones de utilización.

El estudio de la empresa, como ciencia social, ha utilizado aquellas metodologías de investigación tradicionalmente aplicadas en áreas de conocimiento próximas como la economía, la psicología, la sociología o la antropología. Esto se explica la variedad y amplitud de métodos que se pueden encontrar tras un repaso de la literatura especializada. Sin embargo dicha heterogeneidad ha dado lugar a discusiones sobre el rigor y la fiabilidad de los diversos métodos utilizados, centrándose el debate en la disyuntiva entre la elección de metodologías cuantitativas o cualitativas. Este trabajo considera que, a priori, ninguna de ellas puede ser considerada superior ya que ambas presentan ventajas y limitaciones (Calder, 1994) y pretende justificar su elección a partir del análisis de las características epistemológicas de las teorías que se han utilizado como marco de trabajo.

4.1.1.- Metodología de investigación aplicada al análisis del diseño de la organización desde un Enfoque de Recursos y Capacidades.

En este apartado se va a reflexionar, en primer lugar, sobre las bases epistemológicas en las que se sustenta el Enfoque de Recursos y Capacidades, para señalar a continuación las características distintivas que deberían presidir la investigación en el ámbito del diseño de las organizaciones.

4.1.1.1.- Los fundamentos epistemológicos del Enfoque de Recursos y Capacidades¹.

Mientras la Teoría de la Estrategia, construida sobre las aportaciones de la Economía Industrial, se basa en el *positivismo lógico*, el Enfoque de Recursos y Capacidades se articula alrededor de un conjunto de proposiciones que se corresponden con el *realismo* (Godfrey y Hill, 1995; 1996). En consecuencia, aquellas investigaciones que tomen como marco teórico este enfoque deben optar por una metodología de investigación acorde con la naturaleza epistemológica del mismo.

Sin embargo, antes de plantear la implicaciones metodológicas de lo afirmado, es conveniente justificar porqué se puede considerar que el Enfoque de Recursos y Capacidades se ajusta mejor al realismo que al positivismo lógico. Para ello se realiza una breve referencia a ambas teorías—ver tabla 4.1—.

¹ Aunque existen otros trabajos que clasifican la aportaciones al campo de la Dirección de Empresas en función de los principios epistemológicos en los que se sustentan—ver Tsoukas (1994)—, este epígrafe se ha realizado tomando como base fundamental los trabajos de Godfrey y Hill (1995; 1996), ya que hacen referencia directa al Enfoque de Recursos y Capacidades y al análisis de sus bases epistemológicas.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Tabla 4.1.- Bases epistemológicas del Positivismo y el Realismo.

	Positivismo Lógico	Realismo ²
Concepto de certeza	Una proposición es cierta sí y sólo si sus elementos pueden ser empíricamente verificados (Boyd, 1991a; Hacking, 1983). Sólo aquellas afirmaciones cuyos elementos tienen significados empíricamente contrastables pueden ser calificadas como proposiciones, por tanto, en éstas no pueden existir elementos puramente teóricos. Todas las teorías que contienen elementos no verificables a través de observaciones sensoriales no son científicas.	Más allá de la verificación, las teorías científicas nos ofrecen conocimiento sobre lo inobservable y que bajo determinadas condiciones, existen razones para creer que afirmaciones que no pueden ser percibidas a través de los sentidos son ciertas. Una teoría científica puede identificar y describir entes o entidades que no son observables a través del análisis de sus efectos (Boyd, 1991a).
Criterio de verificación	Una proposición es cierta cuando el fenómeno explicado se deduce de un conjunto de leyes de carácter general y de unas condiciones contextuales (Hempel, 1962). El verdadero valor de una teoría depende de lo robusta que sea la estructura formal de los silogismos que la conforman y no de los contenidos que la integran.	Una proposición es cierta sí y sólo si su contenido se corresponde con las circunstancias actuales que conforman el mundo real. Lo que hace cierta una proposición es si se corresponde o no con los hechos (Boyd, 1991a); el verdadero valor de una teoría no depende de la estructura formal de sus silogismos, sino de si su sustancia se corresponde con la realidad.
Relación de causalidad	³ Existe una relación entre dos fenómenos (f_1 y f_2) cuando uno (f_2) puede ser deducido a priori, y de forma sistemática, a partir del otro (f_1), aplicando un conjunto de leyes generales y condiciones de contexto (Boyd, 1991b).	No es concebible la ocurrencia de una serie de fenómenos sin una estructura causal subyacente (Boyd, 1991b). La causalidad es uno de los principios fundamentales que ordenan la naturaleza.
Veracidad	Confirmar una teoría a través de la observación empírica no equivale a probar su veracidad (Popper, 1959), sino la capacidad predictiva de sus leyes y la robustez de la estructura de sus silogismos.	Si una teoría permite comprender y explicar la realidad, existen buenas razones para creer que ésta es fundamentalmente cierta (Godfrey y Hill, 1995). Resulta absurdo pensar que una teoría que explica un conjunto de fenómenos no es cierta, o al menos sería paradójico no actuar como si fuera cierta. La inferencia a partir de la mejor explicación es la postura adoptada (Cartwright, 1991). Esto no rebata la afirmación de Popper (1959) respecto a la imposibilidad de probar definitivamente la veracidad de una teoría.

² El realismo se desarrolla durante el siglo XX en respuesta a los retos epistemológicos que plantean áreas de conocimiento como la física y la mecánica cuántica (Aronson, 1984; Putnam, 1990), que basan sus desarrollos teóricos sobre elementos inobservables por su propia naturaleza.

³ Se derivan del *principio de causalidad* (Hume, 1739).

A partir de lo expuesto en la tabla 4.1 y de la descripción del Enfoque de Recursos y Capacidades contenida en el segundo capítulo, se realizan a continuación algunas reflexiones:

Desde la perspectiva del positivismo lógico, el Enfoque de Recursos y Capacidades no puede ser considerado como científico ya que alguno de sus elementos clave –recursos intangibles; rutinas organizativas–, por definición, no pueden ser objeto de observación sensorial. En el mismo sentido este enfoque señala que los recursos poseen una dimensión tácita que es difícil de articular, incluso por sus poseedores. Por tanto, dado que los constructos en los que se basa el enfoque no son observables, tampoco son relevantes para un positivista (Godfrey y Hill, 1996).

El Enfoque de Recursos y Capacidades rechaza de forma implícita la visión de una teoría formalizada a través de silogismos. Así, al concebir la competencia como un proceso, se aleja de las teorías formalizadas del equilibrio planteadas por otras escuelas. Esto no significa que el Enfoque de Recursos y Capacidades rechace la formalización teórica, simplemente le da valor, no a la estructura formal de los silogismos “per se”, sino a su potencia para entender y explicar la realidad.

Gran parte de la literatura que integra el Enfoque de Recursos y Capacidades se caracteriza por la falta de modelos formales y por estar articulada a través de trabajos de carácter descriptivo que emergen del análisis de información rica y enraizada en la realidad. En consecuencia, este enfoque aporta un marco conceptual orientado a la descripción, comparación y explicación de una realidad: la diferencia de rendimiento entre empresas a lo largo del tiempo.

A partir de las consideraciones anteriores, no parece difícil inferir que se trata de un enfoque de carácter realista, ya que los principales elementos que la integran –los

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

recursos intangibles, específicos e imbricados en la organización– son difícilmente observables y su estudio se realiza analizando sus efectos –ventaja competitiva y su sostenibilidad– (Godfrey y Hill, 1995; 1996).

Una vez señalado que el Enfoque de Recursos y Capacidades se adapta mejor a las bases epistemológicas del realismo, es importante analizar qué *implicaciones metodológicas* se derivan de ello.

La primera de ellas es que desde el Enfoque de Recursos y Capacidades lo verdaderamente importante es si los modelos teóricos propuestos permiten explicar y comprender mejor la realidad. En consecuencia, lo que hay que hacer es identificar las consecuencias observables de elementos y constructos inobservables y comprobar si las explicaciones y predicciones propuestas se corresponden con lo que ocurre en el mundo real.

La segunda implicación es que, en la medida en que el Enfoque de Recursos y Capacidades ofrece una descripción de la organización compleja, profunda y de carácter histórico, es necesario desarrollar trabajos de investigación de tipo *clínico* en los que la empresa es tomada como un laboratorio y la unidad de análisis es la propia firma u otro elemento de inferior complejidad como la capacidad o el recurso.

Por ello, es necesario realizar trabajos en los que partiendo de un conjunto de empresas con un entorno similar (por ejemplo empresas pertenecientes a una misma industria), se pueda controlar el grado de heterogeneidad entre sus dotaciones de recursos y las características de sus capacidades y analizar la correspondencia existente

entre éstas y las diferencias en las tasas de rendimiento y su sostenibilidad a lo largo del tiempo⁴.

4.1.1.2.- Características distintivas de la investigación en el diseño de organizaciones.

El objetivo del epígrafe es plantear de forma explícita las posiciones que se adoptan en este trabajo respecto a la investigación en el ámbito del diseño de las organizaciones. Para ello, se hace una breve referencia a la naturaleza del objeto material de estudio: la organización, y a las bases epistemológicas del diseño organizativo. A continuación se plantean las características, en cuanto a los contenidos y a la articulación de relaciones con el sujeto de estudio, que guiarán el análisis de las empresas y del modo en que diseñan su organización, para ello este trabajo opta por una estrategia de investigación basada en el enfoque relacional y adaptativo propuesto por Lawler (1977) y ampliado más tarde por Cummings, Mohrman, Mohrman Jr. y Ledford Jr. (1985).

Respecto a la naturaleza de la organización, Barnard (1938) la define como un constructo inobservable que sólo puede ser definido y estudiado a partir de los efectos en el comportamiento y el discurso de sus integrantes y por los resultados que genera sobre aquellos que entran en relación con la misma. Por su parte Simon (1969) la concibe como un artefacto humano creado con propósitos instrumentales, cuyo diseño responde a las necesidades, los objetivos, los valores y la estética de sus diseñadores (Ackoff, 1981).

⁴ Algunos trabajos con una metodología de investigación similar a la que se propone se pueden encontrar en: Eisenhardt (1989), Leonard-Barton (1990), Collis (1991), Henderson y Cockburn (1994), Miller y Shamsie (1996), Craig (1996), Yeoh y Roth (1999), Roberts (1999).

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

En lo que se refiere a las dimensiones de diseño organizativo, como la estructura, los procesos, las políticas de recursos humanos o el modo que tienen los directivos de ejercer su influencia, se puede decir algo similar a lo señalado en el párrafo anterior: contienen algunos elementos inobservables o imperfectamente observables en los que lo relevante es el análisis de sus efectos sobre el rendimiento colectivo y el comportamiento de los individuos (Ransom, Hinnings y Greenwood, 1980).

De lo expuesto se deduce que en el ámbito del diseño organizativo se contemplan de forma conjunta un amplio espectro de fenómenos –que incluyen el diseño de estructuras, procesos, políticas de recursos humanos, comportamientos individuales y grupales y los esquemas cognitivos de los diversos colectivos que integran la organización, principalmente los directivos–, y que éstos se ajustan mejor a las bases epistemológicas del realismo.

Por lo tanto, el estudio de las organizaciones y su diseño debería realizarse a través de investigaciones pensadas para obtener, de los diversos grupos involucrados, información rica y profunda que ayude a establecer marcos teóricos que permitan entender mejor la realidad y afrontar el cambio con esquemas cognitivos más amplios y potentes.

Para lograrlo, autores como Mohrman, Cummings y Lawler (1983) proponen estudios en los que la interrelación entre investigadores y miembros de la organización resulta un elemento fundamental. El diseño de estas investigaciones se basa en dos factores clave: *el contenido* –incluye las cuestiones a investigar y la metodología– y las *relaciones* que es necesario establecer con los diversos grupos que integran la organización (Cummings, Mohrman, Mohrman Jr. y Ledford Jr., 1985).

En el diseño de dichos trabajos de investigación es conveniente tener en cuenta las siguientes consideraciones propuestas por Lawler (1977):

- a) Sin renunciar al diseño de una investigación en la que se traten de mantener constantes determinados grupos de variables para poder analizar los efectos de la modificación de otros, es necesario reconocer la extrema dificultad que implica tanto el diseño de estudios de carácter experimental o cuasi-experimental, como la de plantear estrategias de investigación en las que los supuestos de partida respecto al grado de homogeneidad de ciertos conjuntos de variables sean prudentes y realistas.
- b) Plantear un esquema de trabajo que permita medir un amplio espectro de variables.
- c) Apoyarse en estrategias de investigación que utilicen de forma intensiva la descripción cualitativa de los hechos observados, de tal modo que se pueda comprender el fenómeno analizado en su contexto.
- d) Siempre que sea posible, plantear investigaciones de carácter longitudinal⁵ e histórico.

⁵ Este trabajo de investigación no es de carácter longitudinal, por ello, tal y como se verá más adelante, se limita a estudiar el efecto de las decisiones de diseño sobre el comportamiento de los integrantes de la organización y sobre su rendimiento. En este sentido, el trabajo presenta limitaciones para abordar cuestiones referentes a la dinámica del proceso de diseño o la influencia de éste en la formación del mapas cognitivos o lógicas dominantes.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- e) El uso de instrumentos de investigación semiestandarizados que faciliten el análisis comparativo. Aunque en cada organización observada, las condiciones de contexto y las variables objeto de estudio tienen un fuerte componente idiosincrásico, es importante diseñar dispositivos que permitan recoger datos comparables.
- f) Definir qué grupo puede proporcionar la información más fiable respecto a cada una de las cuestiones a investigar y dar cabida a todos ellos de manera equilibrada.
- g) Finalmente, es conveniente que la investigación del diseño de las organizaciones sea lo suficientemente flexible como para incluir elementos y fenómenos inesperados pero relevantes, que puedan modificar los modelos conceptuales de los que se parte.

De las consideraciones propuestas se desprende la conveniencia de realizar investigaciones que, en vez de tender hacia la generación de propuestas de carácter prescriptivo, se centren en el desarrollo de modelos útiles para los miembros de la empresa en la tarea de concebir y diseñar una organización capaz de afrontar nuevas realidades, y les provean de marcos de referencia que les permitan no olvidar ningún elemento relevante antes de pasar a la acción.

Por tanto, la investigación se orienta no sólo al análisis del efecto de determinadas opciones de diseño, también se enfoca hacia el desarrollo de guías con una lógica secuencial que faciliten el uso de modelos complejos y ayuden a los directivos en el proceso de especificación e implementación de los cambios que desean realizar.

Para finalizar, y partiendo de las consideraciones expuestas en los epígrafes anteriores, se propone un conjunto de implicaciones metodológicas de síntesis, apropiadas para la investigación del diseño de organizaciones desde la perspectiva del Enfoque de Recursos y Capacidades:

- A. Tomar como *unidad de análisis* la empresa o elementos integrantes de ésta, con la intención de arrojar luz sobre la “caja negra”.
- B. Realizar *descripciones cualitativas*, ricas en información, que permitan analizar los fenómenos en su contexto.
- C. Analizar un *amplio espectro de variables*, apoyándose para ello en instrumentos semiestandarizados, como documentos proforma, que faciliten la recogida de información.
- D. Tener en consideración a todos los *grupos implicados*, recogiendo de cada uno de ellos aquella información en la que resultan ser informadores privilegiados.
- E. Diseñar una investigación *flexible*, capaz de incorporar aquellos fenómenos que no fueron incluidos en el modelo teórico inicial.

4.1.2.- Características y condiciones de utilización de la metodología cualitativa.

Tal y como reconocen Taylor y Bogdan, (1996), las características epistemológicas de las teorías con las que se trabaja condicionan de manera definitiva los métodos de investigación a utilizar. Por tanto, una vez expuestas las implicaciones metodológicas del marco teórico elegido, en este apartado se subraya la conveniencia de aplicar una metodología de carácter cualitativo.

Para ello, se describen a continuación las características fundamentales de dichos métodos y sus condiciones de aplicación. Dado el evidente grado de ajuste entre las necesidades específicas de la investigación y las peculiaridades de la metodología cualitativa, su aplicación en el presente trabajo quedará justificada.

Tomando en cuenta las aportaciones de autores como Bryman (1988), Lee (1998), Stake (1995) y Taylor y Bodgan (1996) se pueden señalar las siguientes *características distintivas* de la metodología cualitativa:

- ♦ *Enfoque holístico.* La investigación aborda los sujetos y escenarios estudiados desde una perspectiva amplia, en la que los fenómenos son analizados en su contexto, con el afán de buscar sus causas últimas y descubrir las complejas y múltiples interrelaciones que los han provocado.
- ♦ Se apoya en el método *inductivo*, lo que facilita la elaboración (o reelaboración) de teorías y constructos de forma simultánea a la recogida y análisis de la información.

- ♦ Existe una *Interrelación* más *próxima* entre el *investigador* y los sujetos *investigados*. Esta característica facilita una relación más distendida entre el investigador y los individuos investigados, además de habilitar al primero para estimar el sesgo que su intervención puede estar provocando sobre las personas preguntadas. Igualmente, esta relación de proximidad facilita el desarrollo de la empatía, lo que permite al investigador enfocar el problema desde la perspectiva de los diversos grupos de individuos entrevistados. Finalmente, esta característica ayuda a evaluar las diferentes perspectivas en su justo término y a decidir el valor de los datos facilitados por cada informante.
- ♦ Dado que el método es inductivo, *el papel del investigador* es analizar y sintetizar la información recogida, en la búsqueda de patrones de relación entre los elementos contemplados en el estudio. Otra función del investigador es la de intérprete de la realidad, lo que le permite construir e incrementar el conocimiento sobre el objeto de análisis.
- ♦ Pone el acento en la *validez de la investigación*. La metodología cualitativa se centra en asegurar el ajuste entre los datos recopilados –lo que los individuos dicen– y los que los sujetos realmente hacen. Dicho de otro modo, el investigador trata de alcanzar un conocimiento lo más directo posible del fenómeno que estudia.
- ♦ Facilita el diseño de investigaciones *flexibles*, capaces de incorporar elementos, fenómenos e interrelaciones no consideradas a priori por los investigadores.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- ♦ Finalmente, facilita el análisis de los fenómenos desde una perspectiva histórica y *dinámica*.

La revisión y comparación de los requisitos metodológicos derivados del marco teórico en el que se fundamenta este trabajo, con las características distintivas de la metodología cualitativa⁶, permiten sostener que ésta se ajusta y es adecuada para el desarrollo del presente trabajo.

Sin embargo, además de la compatibilidad entre los requisitos de la teoría y las características de la metodología cualitativa, la elección de dicha estrategia de investigación debe considerar otros condicionantes (Yin, 1994; Ruiz de Olabuénaga, 1996; Ruiz de Olabuénaga et al., 1998):

1. *El tipo de cuestión a investigar.* En el trabajo que nos ocupa la cuestión básica de investigación consiste en conocer cómo afecta el diseño de la organización al valor de una capacidad y al rendimiento que ésta genera.
2. *El grado de control que se ejerce sobre el fenómeno a estudiar y sobre los sujetos que lo protagonizan.* La cuestión de investigación abarca elementos y fenómenos –como la dotación inicial de recursos de la empresa; la lógica dominante de los directivos; los comportamientos de los diversos grupos de individuos que integran la organización– sobre los que el investigador tiene poco o ningún control.

⁶ Este apartado se limita a señalar las características distintivas de la metodología cualitativa y la conveniencia de su aplicación en este trabajo de investigación. Sin embargo, no debe olvidarse que dicho método de trabajo presenta inconvenientes que pueden sintetizarse en tres: dificultad de interpretar desde la perspectiva del otro; el sesgo que los modelos de partida provocan en la tarea de observación e interpretación del investigador y la generalización de los hallazgos. Una discusión más amplia y profunda de esta cuestión puede encontrarse en Bryman (1988) y en Miles (1979).

3. *La madurez teórica del ámbito de investigación.* Tal y como reconocen Daft y Lewin (1993) y más tarde Nordhaug (1996) el análisis de cómo el diseño organizativo influye sobre la construcción, apalancamiento y renovación de las capacidades constituye un área de investigación pendiente de desarrollar, en la que es necesario articular nuevos conceptos y generar modelos teóricos.

Tal y como señala Yin (1993; 1994), cuando las cuestiones de investigación hacen referencia al *cómo* y al *porqué* de los fenómenos objeto de estudio, cuando el investigador tiene poco control sobre los mimos y cuando el análisis debe realizarse pegado a la realidad y dentro del contexto en el que se desarrollan los eventos, la estrategia de análisis preferida es el estudio de casos.

A las razones de Yin se pueden añadir las aportadas por Pérez Aguiar (1999), que señala la conveniencia de aplicar el estudio de casos cuando se trata de investigar fenómenos poco conocidos, complejos y dinámicos y cuando se toman en consideración constructos de carácter intangible y difícilmente observables. Finalmente, Yan y Gray (1994) subrayan que el estudio de casos resulta adecuado para analizar cuestiones de carácter organizativo.

Por consiguiente, este trabajo, en función de las características epistemológicas de su marco teórico, de los objetivos de investigación y de la naturaleza del fenómeno a analizar, opta por el estudio de casos como metodología de investigación.

4.2.- El estudio de casos como metodología cualitativa.

Una vez justificado la elección del estudio de casos, en este apartado se realiza una breve descripción de sus características y tipología, para adentrarse posteriormente en el diseño de la investigación.

El estudio de casos es una metodología⁷ que permite estudiar un fenómeno contemporáneo en su contexto, cuando ambos están profundamente imbricados y cuando su análisis requiere la recopilación y análisis de múltiples fuentes de evidencia (Yin, 1994; 1993).

Ya en el ámbito del diseño de las organizaciones, el estudio de casos permite una investigación detallada, en ocasiones de carácter longitudinal, a partir de los datos recogidos en una o más organizaciones y entre los diversos grupos que las integran. La finalidad es realizar un análisis contextualizado de un conjunto de procesos y fenómenos organizativos (Hartley, 1994).

En cuanto a las *características distintivas del estudio de casos* se pueden sintetizar en las siguientes (Hartley, 1994; Stake, 1995; Yin, 1981):

- ◇ Apropriada para el estudio de cuestiones relativas al *cómo* y el *porqué* de los fenómenos estudiados.

⁷ Este trabajo se alinea con Bonache (1999), al considerar el estudio de casos como una metodología de investigación que puede ser implementada a través de diversos métodos. Aunque la cuestión es objeto de polémicas y posiciones encontradas, esta investigación no se detiene en la misma y remite a los trabajos de Bonache (1998; 1999) para una comprensión más amplia y profunda.

- ◇ Permiten el análisis de eventos de carácter secuencial, de los procesos de toma de decisiones, así como el establecimiento de *relaciones de causalidad*.
- ◇ Facilita el *análisis de los fenómenos* en su entorno. Esto resulta especialmente importante cuando se analizan problemas de carácter organizativo en los que no es posible segregar el objeto de estudio de *su contexto*.
- ◇ Posibilita el estudio de fenómenos de carácter histórico y *dinámico*.
- ◇ Es *flexible* en cuanto a los métodos de recogida de datos a emplear. En este sentido, permite al investigador aplicar diversos métodos en función del tipo de información a recopilar.
- ◇ Permite el análisis del objeto de estudio desde *diferentes perspectivas* y puntos de vista, en función de los marcos teóricos y de los informantes consultados.
- ◇ Finalmente, es una metodología adecuada para analizar cuestiones en las que los *marcos teóricos* de referencia son *novedosos* o se están consolidando.

En cuanto a la tipología, Yin (1993; 1994) establece cuatro categorías, a saber:

Explicativos: su finalidad es explicar las causas o el porqué de un determinado fenómeno que por su complejidad o por otras peculiaridades requiere esta metodología de investigación⁸.

⁸ Existe polémica al respecto de la legitimidad de este tipo de casos. Así, algunos autores (Pérez Aguiar, 1999) consideran que no es apropiada para el contraste de hipótesis. Este trabajo se alinea con Eisenhardt (1989), Yin (1994) o Bonache (1999) y desde una postura anclada en el realismo científico considera adecuado el uso de este tipo de casos.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Descriptivos: como su propio nombre indica, describen como se desarrolla un fenómeno en su contexto.

Ilustrativos: muestran las practicas de gestión de empresas ejemplares en algún aspecto o que destacan por su competitividad.

Exploratorios: tienen por objeto investigar en aquellos ámbitos en los que no existen teorías consolidadas o éstas están en proceso de revisión.

Dadas las peculiaridades de las cuestiones a investigar y el carácter provisional del modelo teórico propuesto y de la secuencia lógica que ordena las interrelaciones entre los diferentes elementos considerados, este trabajo va a diseñar casos de carácter fundamentalmente *exploratorio* orientados a:

- i).- Alcanzar una mejor comprensión de la naturaleza del problema de investigación –la influencia del diseño organizativo sobre las capacidades de la empresa–.
- ii).- Conocer si el conjunto de elementos considerados es completo a falta alguno relevante.
- iii).- Comprobar si la secuencia que ordena la interrelación entre las diferentes variables, dimensiones y constructos que integran el modelo es adecuada o por el contrario debe ser modificada.

Una vez que se ha descrito el estudio de casos como metodología de investigación y se ha elegido el tipo de caso a utilizar, se dedican los siguientes epígrafes a plantear el diseño de la investigación y el protocolo a aplicar.

4.2.1.- El diseño de la investigación.

El correcto diseño de la investigación y la elaboración de un protocolo de estudio de casos adecuado resulta crucial para asegurar la rigurosidad, validez y fiabilidad de los datos obtenidos y de las conclusiones que se puedan derivar de su análisis (Yin, 1994; Bonache, 1999).

Por lo que se refiere al diseño, cualquier investigación de carácter empírico lo tiene (implícito o explícito). *El diseño de la investigación* hace referencia a la secuencia lógica que conecta los datos obtenidos en la investigación con las cuestiones iniciales del estudio y con sus conclusiones. Se trata en definitiva de un plan de acción que nos lleva desde un conjunto inicial de cuestiones que quieren ser respondidas, hasta un conjunto de conclusiones (respuestas) a través de una serie de pasos como la recolección de datos y su análisis (Yin, 1994; Hartley, 1994).

Siguiendo a Yin (1994), el diseño de la investigación está integrado por cinco componentes fundamentales: cuestiones de investigación, proposiciones establecidas o propósitos del investigador, unidad de análisis, lógica que vincula los datos con las proposiciones y el criterio utilizado para interpretar los datos.

4.2.1.1.- Cuestiones generales de investigación.

El presente trabajo toma como referencia el Enfoque de Recursos y Capacidades y el diseño organizativo, a partir de éstos se plantean unas *cuestiones básicas de investigación* que se desglosan en una conjunto de *cuestiones derivadas* y que aparecen reflejadas en las siguientes tablas. Para cada una de ellas se han recogido una serie de *relaciones establecidas*⁹ en la literatura –éstas siguen el patrón propuesto en la figura 4.1

⁹ Las relaciones enunciadas en las tablas 4.3 a 4.9, se extraen de la revisión bibliográfica realizada en el capítulo tercero y en ningún caso trata de ser exhaustiva.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

y se agrupan en las tres categorías propuestas en el capítulo tres y que se recuerdan en la nota al pie 11, en la tabla 4.3– y que en este trabajo tienen la función de guía y patrón inicial que ayude a interpretar la información y a utilizarla adecuadamente en la consolidación, desarrollo o modificación del modelo propuesto.

Figura 4.1.- Relaciones propuestas.

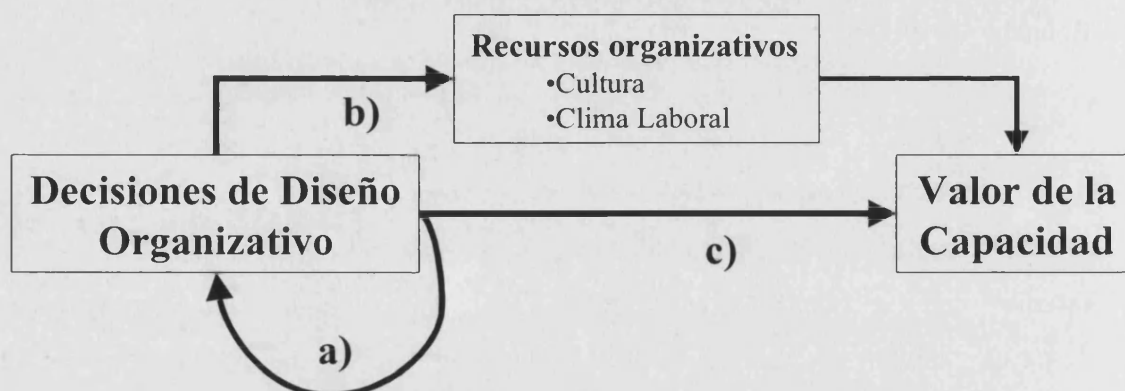


Tabla 4.2.- Cuestiones de investigación¹⁰.

Cuestiones básicas de investigación	Propuestas de investigación.
¿Cómo repercuten los facilitadores en el rendimiento de una empresa respecto de una capacidad?	<p>Cuando las dotaciones de recursos son homogéneas la diferencia de valor entre las capacidades viene explicada por los facilitadores.</p> <p>La investigación entiende por facilitadores:</p> <p>Las variables de diseño organizativo que facilitan el despliegue coordinado de recursos.</p> <p>Aquellos recursos de carácter organizativo y social que facilitan el despliegue coordinado de recursos.</p>
<p>¿Cómo incide el diseño de la organización, a través de sus distintas dimensiones, en el rendimiento de la empresa respecto de una capacidad?</p> <p>¿Cómo incide el diseño de la organización en el despliegue coordinado de recursos que incrementa el valor de una capacidad?</p> <p>¿Cómo incide el diseño de la organización sobre los recursos organizativos de carácter social que facilitan el despliegue coordinado del resto de recursos?</p>	<p>El modo de coordinar y desplegar los recursos que integran una capacidad explican el valor de la misma.</p> <p>Diferentes capacidades requieren diferentes opciones de diseño organizativo.</p> <p>Cuanto más detallado sea el inventario de recursos y facilitadores que integran una capacidad, más probable es el uso deliberado e intencional de las variables de diseño para incrementar el valor de la mencionada capacidad.</p>

¹⁰ En la elaboración de esta tabla y las siguientes se ha seguido la propuesta de Yin (1994) y Escibá (1999).

Tabla 4.3.- Cuestiones de investigación y relaciones establecidas (I).

Cuestiones derivadas de investigación	Relaciones establecidas ¹¹ .
¿Cómo incide el criterio de agrupación de unidades en el despliegue coordinado de recursos?	<p>c) El uso de criterios de agrupación funcional incide positivamente sobre el valor de capacidades que requieren conocimiento especializado.</p> <p>c) El uso de criterios de agrupación funcional incide negativamente sobre el valor de capacidades que requieren coordinación transfuncional.</p> <p>c) El uso de criterios de agrupación por producto incide positivamente sobre el valor de la capacidad de desarrollo de producto en empresas diversificadas.</p> <p>c) El uso de criterios de agrupación por producto incide negativamente sobre el valor de la capacidad de atención al cliente que consume distintos productos de la empresa.</p> <p>c) El uso de criterios de agrupación funcional incide positivamente sobre el valor de la capacidad de innovación básica.</p> <p>c) El uso de criterios de agrupación por producto incide positivamente sobre el valor de la capacidad de innovación aplicada.</p> <p>c) El uso de criterios de agrupación por producto incide positivamente sobre el valor de la capacidad de desarrollo de producto.</p> <p>c) El uso de criterios de agrupación por mercados incide positivamente sobre el valor de la capacidad de servicio al cliente.</p> <p>c) El uso de criterios de agrupación por procesos incide positivamente sobre el valor de la capacidad de innovación incremental; capacidad de respuesta rápida ante cambios y la capacidad de gestión de la calidad.</p>
¿Cómo incide el criterio de agrupación de unidades en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?	

¹¹ Las *relaciones establecidas* se agrupan en las tres categorías ya propuestas en el capítulo tercero:

1. Aquellas que se encabezan con una **c)**, relacionan el uso de una variable de diseño con el valor y rendimiento de una capacidad.
2. Aquellas que se encabezan con una **b)**, describen la influencia del diseño sobre los recursos organizativos de carácter social (Barney, 1992) que cumplen funciones de facilitador.
3. Aquellas que se encabezan con una **a)**, establecen relaciones de ajuste entre diferentes dimensiones y variables de diseño organizativo.

Las *relaciones establecidas* sólo sirven como guía en el proceso de búsqueda e interpretación de la información y en la elaboración de las relaciones causales entre los diferentes elementos que integran el modelo.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Tabla 4.4.- Cuestiones de investigación y relaciones establecidas (II).

Cuestiones derivadas de investigación	Relaciones establecidas.
¿Cómo incide el diseño de los procesos de información-decisión en el despliegue coordinado de recursos?	a) <i>Los procesos de información-decisión incrementan el valor de una capacidad cuando se diseñan para dar soporte a las necesidades de coordinación que el criterio de agrupación de unidades no ha priorizado.</i>
¿Cómo incide el diseño de los procesos de información-decisión en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?	e) El uso de procesos de información-decisión horizontal y transversal incide positivamente sobre el valor de la capacidad de innovación incremental; capacidad de desarrollo de producto; capacidad de servicio al cliente.
¿Cómo incide el diseño de los mecanismos de coordinación, enlace y control sobre los flujos de información-decisión que facilitan el despliegue coordinado de recursos?	e) El uso de procesos de información-decisión entre la organización y el exterior incide positivamente sobre el valor de la capacidad de desarrollo de producto. e) El uso de procesos de información-decisión entre la organización y el exterior incide positivamente sobre el valor de la capacidad de producción –cuando fases del proceso están externalizadas–.
¿Cómo incide el diseño de los mecanismos de coordinación, enlace y control en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?	e) El uso de dispositivos de enlace incide positivamente sobre el valor de la capacidad de adaptación al cambio. e) El uso de dispositivos de enlace incide positivamente sobre el valor de la capacidad de desarrollo de producto. e) El uso de dispositivos de enlace incide positivamente sobre el valor de la capacidad de servicio al cliente. b) El uso de dispositivos de enlace incide positivamente sobre el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.
¿Cómo incide el grado de centralización de los procesos de decisión sobre los flujos de información-decisión que facilitan el despliegue coordinado de recursos?	c) El uso de sistemas de formalización del trabajo incide positivamente sobre el valor de las capacidades que requieren la repetición rutinaria de tareas. e) El uso de sistemas de formalización de las tareas incide positivamente sobre el valor de la capacidad de producción rápida y eficiente. b) El uso de sistemas de difusión de propósitos metas y objetivos incide positivamente sobre el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.
¿Cómo incide el grado de centralización de los procesos de decisión en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?	e) El uso de procesos de información-decisión descentralizados incide positivamente sobre el valor de las capacidades que requiere el intercambio de información difícil de transferir. e) El uso de procesos de información-decisión descentralizados incide positivamente sobre el valor de la capacidad de innovación. e) El uso de procesos de información-decisión descentralizados incide positivamente sobre el valor de la capacidad de desarrollo de producto.

Tabla 4.5.- Cuestiones de investigación y relaciones establecidas (III).

Cuestiones derivadas de investigación	Relaciones establecidas.
<p>¿Cómo incide el diseño de puestos en el despliegue coordinado de recursos?</p> <p>¿Cómo incide el diseño de puestos en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?</p>	<p>c) El diseño de puestos de trabajo con un alto grado de especialización horizontal incide positivamente sobre el valor de las capacidades que requieren conocimiento especializado.</p> <p>b) El diseño de puestos de trabajo con un alto grado de especialización horizontal incide negativamente sobre el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>c) El diseño de puestos de trabajo con un alto grado de especialización vertical incide negativamente sobre el valor de la capacidad de orientación al cliente.</p> <p>c) La asignación de tareas y responsabilidades a un grupo incide positivamente sobre el valor de la capacidad de desarrollo de producto.</p> <p>c) La asignación de tareas y responsabilidades a un grupo incide positivamente sobre el valor de la capacidad de innovación incremental.</p> <p>c) La asignación temporal y rotativa de tareas incide positivamente sobre el valor de la capacidad de respuesta al cambio –flexibilidad–.</p> <p>a) <i>El diseño de puestos de trabajo con un alto grado de especialización vertical condiciona los sistemas de evaluación del rendimiento y los sistemas de incentivos que se aplicarán.</i></p> <p>a) <i>El diseño de puestos de trabajo con un alto grado de especialización vertical condiciona el modo de ejercer la influencia de los directivos.</i></p>
<p>¿Cómo inciden las políticas de RRHH en el despliegue coordinado de recursos?</p> <p>¿Cómo inciden las políticas de RRHH en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?</p>	<p>a) <i>Las dimensiones de diseño “sistemas de selección y desarrollo de personas”; “sistemas de medición, evaluación y control” y “sistemas de incentivos”, cuando están ajustadas entre sí, inciden positivamente sobre el valor de una capacidad.</i></p> <p>a) <i>Las dimensiones de diseño “sistemas de selección y desarrollo de personas”; “sistemas de medición, evaluación y control” y “sistemas de incentivos”, cuando están ajustadas entre sí, inciden positivamente sobre el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</i></p>

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Tabla 4.6.- Cuestiones de investigación y relaciones establecidas (IV).

Cuestiones derivadas de investigación	Relaciones establecidas.
<p>¿Cómo inciden los sistemas de selección y desarrollo de personas en el despliegue coordinado de recursos?</p> <p>¿Cómo inciden los sistemas de selección y desarrollo de personas en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?</p>	<p>c) El reclutamiento interno incide positivamente sobre el valor de aquellas capacidades que requieren el aprovechamiento de los conocimientos y la experiencia acumulados en el interior de la organización.</p> <p>a) <i>El efecto del reclutamiento interno se ve reforzado por un sistema de desarrollo interno de carreras.</i></p> <p>b) El reclutamiento interno incide positivamente sobre el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>c) El reclutamiento interno incide positivamente sobre el valor de la capacidad de innovación incremental; capacidad de desarrollo de producto y la capacidad de desarrollo de tecnología aplicada.</p> <p>c) El reclutamiento externo incide positivamente sobre el valor de la capacidad de innovación radical y de la capacidad de creación de conocimiento científico.</p> <p>b) El uso de criterios de reclutamiento basados en valores, creencias y actitudes de los individuos y su grado de compatibilidad con los de la empresa, inciden positivamente en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>a) <i>El efecto del uso de criterios de reclutamiento basados en valores, creencias y actitudes de los individuos y su grado de compatibilidad con los de la empresa, se ve reforzado por el uso de canales de reclutamiento internos o externos como recomendaciones de los empleados o recuperación de exempleados.</i></p> <p>c) El uso de criterios de reclutamiento basados en los conocimientos y habilidades acreditados por los individuos inciden positivamente sobre el valor de aquellas capacidades que requieren la adquisición de talento.</p> <p>a) <i>- El efecto del uso de criterios de reclutamiento basados en los conocimientos y habilidades acreditados por los individuos se ve reforzado por el uso de canales de reclutamiento externos como consultoras o caza-talentos.</i></p> <p>c) El uso de técnicas de selección como los periodos de prueba, favorece la adquisición de habilidades y actitudes difíciles de evaluar.</p> <p>c) El uso de técnicas de selección como las entrevistas, favorece la adquisición de habilidades interpersonales que inciden positivamente sobre el valor de la capacidad de servicio al cliente.</p> <p>c) El uso de técnicas de selección como los test y pruebas de idoneidad, favorece la adquisición de habilidades y actitudes fáciles de evaluar.</p>

Tabla 4.7.- Cuestiones de investigación y relaciones establecidas (V).

Cuestiones derivadas de investigación	Relaciones establecidas.
<p>¿Cómo inciden los sistemas de selección y desarrollo de personas en el despliegue coordinado de recursos?</p> <p>¿Cómo inciden los sistemas de selección y desarrollo de personas en la constitución de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?</p>	<p>c) El uso de criterios de selección basados en las actitudes del candidato y su compatibilidad con la cultura de la empresa incide positivamente sobre el valor de la capacidad de servicio al cliente.</p> <p>c) El uso de criterios de selección basados en los conocimientos acreditados por el candidato incide positivamente sobre el valor de la capacidad de innovación radical.</p> <p>a) <i>El uso de criterios de selección basados en los conocimientos acreditados por el candidato, junto con diseño de tareas independientes, desarrollo de carrera externo y un sistema de incentivos basado en el pago por rendimiento, incide positivamente sobre el valor de la capacidad de innovación radical; la capacidad de desarrollo de conocimiento científico y la capacidad de generación de tecnología básica.</i></p> <p>a) <i>El uso de criterios de selección basados en los conocimientos acreditados por el candidato, junto con diseño de tareas interdependientes, procesos de información-decisión multidireccionales e intensivos, capacitación intensiva y desarrollo de carrera interno, incide positivamente sobre el valor de la capacidad de innovación incremental; la capacidad de desarrollo de producto y la capacidad de generación de tecnología aplicada.</i></p> <p>c) El diseño de carreras que fomentan el incremento de los conocimientos y habilidades de los individuos y las relaciones laborales a largo plazo, incide positivamente sobre el valor de la capacidad de servicio al cliente; capacidad de desarrollo de producto y la mejora incremental.</p>
<p>¿Cómo inciden los sistemas de medición, evaluación y control en el despliegue coordinado de recursos?</p> <p>¿Cómo inciden los sistemas de medición, evaluación y control en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?</p>	<p>a) <i>Los sistemas de medición, evaluación y control ayudan al despliegue coordinado de recursos en la medida en que son coherentes con la naturaleza del trabajo a realizar y la complejidad de la tarea a evaluar.</i></p> <p>c) Los sistemas de evaluación que valoran las habilidades adquiridas por los individuos, inciden positivamente sobre el valor de la capacidad de mejora continua.</p> <p>a) <i>Los sistemas de evaluación centrados en los resultados a corto plazo, junto con la selección de personal externo a la empresa –pero con experiencia en el sector– y un sistema de incentivos que ofrece salarios por encima de la media del sector, inciden positivamente sobre el valor de la capacidad de entrada y explotación de nuevos mercados.</i></p>

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Tabla 4.8.- Cuestiones de investigación y relaciones establecidas (VI).

Cuestiones derivadas de investigación	Relaciones establecidas.
¿Cómo inciden los sistemas de incentivos en el despliegue coordinado de recursos?	a) <i>Los sistemas de incentivos ayudan al despliegue coordinado de recursos en la medida en que son coherentes con los sistemas de medición evaluación y control.</i>
¿Cómo inciden los sistemas de incentivos en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?	<p>b) El uso de criterios de remuneración basados en el rendimiento del equipo inciden positivamente en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>b) El uso de criterios de remuneración basados en el rendimiento de la organización inciden positivamente en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>c) El uso de sistemas de incentivos basados en la veteranía, junto con el desarrollo interno de carreras, incide positivamente sobre el valor de aquellas capacidades que requieren el aprovechamiento de los conocimientos y la experiencia acumulados en el interior de la organización.</p> <p>c) El uso de sistemas de incentivos basados en los conocimientos y habilidades adquiridos por los individuos incide positivamente sobre el valor de aquellas capacidades que requieren del aprendizaje de los individuos.</p> <p>b) El uso de incentivos no dinerarios incide positivamente en el desarrollo de recursos organizativos –sentido de pertenencia a la organización– que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>c) El uso de incentivos no dinerarios y programas de reconocimiento, incide positivamente sobre el valor de la capacidad de mejora continua y sobre la capacidad de innovación incremental.</p> <p>c) Los sistemas de incentivos con un recorrido corto, inciden positivamente en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</p> <p>c) Los sistemas de incentivos con un recorrido corto, inciden positivamente sobre el valor de la capacidad de mejora continua; capacidad de orientación al cliente; capacidad de innovación incremental.</p> <p>c) Los sistemas de incentivos con un recorrido amplio, inciden positivamente sobre el valor de la capacidad de innovación radical; capacidad de generar conocimiento científico.</p> <p>a) <i>El uso simultáneo de diversos sistemas de incentivos permite la generación de distintos recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.</i></p>

Tabla 4.9.- Cuestiones de investigación y relaciones establecidas (VII).

Cuestiones derivadas de investigación	Relaciones establecidas.
¿Cómo inciden los modos de ejercer la dirección en el despliegue coordinado de recursos? ¿Cómo inciden los modos de ejercer la dirección en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?	

El resto de elementos que integran el diseño de la investigación aparecen reflejados de modo sintético en la siguiente tabla.

Tabla 4.10.- Componentes básicos del diseño de la investigación.

Componentes del diseño.	Aplicación al presente trabajo.
Propósito ¹² .	Conocer y diferenciar los elementos que integran una capacidad, distinguiendo aquellos que son comunes a la industria de aquellos que revisten un carácter idiosincrásico. Conocer el papel de los facilitadores en el desarrollo de capacidades que sean fuente de ventaja competitiva cuando las dotaciones de recursos son homogéneas. Conocer el papel de las variables de diseño organizativo en el despliegue coordinado de recursos que incrementa el valor –potencial productivo– de una capacidad. Conocer el papel de las variables de diseño en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de recursos que incrementa el valor –potencial productivo; replicabilidad– de una capacidad.
Unidad de análisis.	Capacidad.
Lógica que une los datos con las relaciones establecidas ¹³ .	Ajuste entre la realidad observada y el modelo conceptual y la secuencia lógica de interrelaciones inicialmente propuesta.
Criterio para interpretar los hallazgos.	Contribución de los datos a la consolidación y enriquecimiento del modelo propuesto. Contribución para comprender y establecer la relación causal entre el uso de diferentes opciones de diseño organizativo y la constatación de diferencias significativas en el rendimiento de la capacidad permaneciendo todo lo demás constante (recursos –excepto los organizativos que cumplen función de facilitadores–; estrategia competitiva).

¹² Dado el carácter exploratorio de la investigación se sustituyen las proposiciones por los propósitos que orientan la acción del investigador (Yin, 1994).

¹³ Este apartado, en principio, no debería ser de aplicación en un estudio de casos de carácter exploratorio (Yin, 1994). Sin embargo este trabajo, aparte de proponer un modelo conceptual y de una secuencia lógica de interrelación entre los elementos que lo integran, ha recogido, a lo largo de la revisión bibliográfica, un conjunto de afirmaciones que relacionan determinadas dimensiones de diseño con el desarrollo y el valor de ciertas capacidades. En esta investigación se considera que, dichas relaciones establecidas en la literatura, sirven como elementos de referencia para confirmar, modificar o enriquecer el modelo propuesto.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

4.2.2.- Criterios empleados en la investigación.

En orden a asegurar el rigor, además de contar con un adecuado diseño, la investigación debe cumplir con unos criterios de validez, fiabilidad, consistencia interna y parsimonia (Ruiz de Olabuénaga, 1996; Ruiz del Olabuénaga et al., 1998). Dichos criterios¹⁴ deben ser aplicados de forma específica al estudio de casos (Yin, 1994) –ver tabla 4.11–.

Tabla 4.11.- Componentes básicos del diseño de la investigación.

Criterio	Táctica empleada	Fase de la investigación
Validez de los constructos (Credibilidad)	<ul style="list-style-type: none"> - Definición, a través de la literatura consultada, de los aspectos a estudiar en relación con las cuestiones de investigación. Modelo inicial y elementos que lo integran. - Uso de múltiples fuentes de evidencia: <ul style="list-style-type: none"> Entrevistas en profundidad con diferentes personas. Documentación varia relativa a las empresas estudiadas. - Triangulación de datos - Triangulación de evaluadores - Entrevistas con expertos <ul style="list-style-type: none"> Técnicos ALICER - Estudio de informes generales del sector: <ul style="list-style-type: none"> ASCER (1999; 2000; 2001) BANCAJA (1999) Tomás Carpi et al. (1999) - Revisión del borrador final por los informantes clave. 	<p>Previa al estudio de casos y posteriormente adaptada a medida que se recopilan y analizan los datos.</p> <p>Recolección de datos</p> <p>Elaboración de informes.</p>
Validez Interna ¹⁵ (Coherencia de las relaciones causales)	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la descripción de los casos siguiendo la lógica secuencial subyacente en el modelo. - Análisis del grado de ajuste de los patrones de relación observados y comparación con el propuesto en el modelo. 	Recogida y análisis de datos
Validez Externa (Transferibilidad)	<ul style="list-style-type: none"> - Replica de la investigación en diferentes casos. - Selección de casos con un conjunto de características controladas (entorno; dotación recursos; lógica dominante). 	<p>Diseño de la investigación.</p> <p>Selección de casos</p>
Fiabilidad (Replicabilidad)	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y seguimiento del protocolo del caso 	Diseño de la investigación y recolección de datos.

¹⁴ Una definición sintética de los criterios utilizados puede ser consultada en Yin (1994, p. 32-38).

¹⁵ Si bien el criterio de validez interna en principio no es aplicable a los estudios exploratorios, para estos casos y cuando se trabaja con modelos de relación complejos, Yin (1994, p.104-105) sugiere como estrategia general de análisis el desarrollo de la descripción de los casos a través de un marco de trabajo delimitado con una lógica secuencial.

4.2.3.- Proceso de selección de los casos y de la capacidad objeto de estudio.

Un último elemento fundamental en el diseño del estudio de casos es su elección. Cabe considerar dos cuestiones al respecto: el número de casos y el criterio de selección de los mismos. Además, dado el carácter genérico de la unidad de análisis elegida –*la capacidad*–, se necesario definir una capacidad concreta sobre la que estudiar las cuestiones y relaciones propuestas.

En cuanto a la primera cuestión, si bien algunos autores como Eisenhardt (1989) o Dyer y Wilkins (1991) han mantenido, en el ámbito de la *Academy of Management Review*, controversias acerca del número ideal de casos, este trabajo se alinea con Yin, (1994) y Bonache (1999) al considerar que el criterio para dirimir esta cuestión es la discrecionalidad del investigador, que debe tomar una decisión equilibrada entre la selección de un número suficiente de casos que permitan asentar las conclusiones que se alcanzan y el grado de profundidad con que éstos pueden ser analizados.

En esta investigación, dado el carácter exploratorio del análisis de casos propuesto, el número elevado de elementos a observar y la complejidad de las interrelaciones a analizar, se ha optado por el estudio de dos casos.

En lo referente a los criterios de selección de los mismos, éstos deben ser explícitos y fundamentados en el marco teórico del que se parte (Pérez Aguiar, 1999). Del mismo modo, dichos criterios deben facilitar la parsimonia (Ruiz del Olabuénaga et al., 1998) que se traduce en la selección de casos que maximize lo que se puede aprender (Stake, 1995).

Teniendo en cuenta las orientaciones generales descritas en el párrafo anterior, los casos se han seleccionado en base a los criterios que a continuación se detallan.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Dado que la cuestión básica de investigación es analizar cómo incide el diseño organizativo sobre las capacidades de la organización, se han buscado empresas pertenecientes a un sector en el que se dieran las siguientes circunstancias:

- a) *Entorno y un conjunto de factores de contingencia comunes.*
- b) *Existencia de mercado para todos los recursos considerados como clave – tecnología de proceso, de producto, acceso a canales de distribución, técnicos con experiencia–.*
- c) *Posibilidad de encontrar un grupo de empresas con una dotación de recursos homogénea¹⁶.*
- d) *Posibilidad de encontrar grupos de empresas con lógicas dominantes homogéneas, que tratan de articular estrategias con ámbitos, capacidades y ventajas competitivas similares.*
- e) *Fácil acceso a informantes conocedores del sector.*
- f) *Acceso a la organización y a todas las personas o grupos de personas relevantes.*

Así, se consideró un conjunto de sectores que cumplía con los tres primeros criterios: fitosanitario; distribución de automóviles; textil y cerámico. A partir de este grupo inicial, se seleccionaron aquellos sectores en los que fuera posible encontrar un grupo significativo de empresas que cumplieran la cuarta condición –distribución de

¹⁶ El nivel de *homogeneidad* exigido es variable en función de tipo de recurso. Así, para recursos financieros, instalaciones y tecnología de proceso o de producto se exige un alto grado de homogeneidad. Mientras que para recursos organizativos como la cultura o el clima laboral no se exigen ningún grado de homogeneidad.

automóviles y cerámico— y de este segundo grupo se optó por el sector que mejor cumplía los requisitos quinto y sexto —cerámico—.

Así, finalmente, por la experiencia del investigador en trabajos anteriores (González, 1997; Moreno et al., 2000), la información consultada (ASCER, 1996; 1997; 1998; 1999; 2000; BANCAJA, 1999; Tomás Carpi et al., 1999) y la accesibilidad a los expertos, se consideró que el sector más adecuado era el de los fabricantes de cerámica ubicados en la provincia de Castellón —en el primer apartado del capítulo quinto se ofrecen datos generales del sector que respaldan la elección—.

Dado que la unidad de análisis de este trabajo es la capacidad, es necesario identificar una en la que centrar el estudio. El criterio de selección considerado ha consistido en el poder discriminante de la misma. Dicho de otro modo, se busca una capacidad que sea clave en la estrategia y que permita segmentar un grupo de empresas claramente diferenciado. Para este menester resultan especialmente útiles los trabajos de Tomás Carpi et al., (1999) y el informe de Bancaja (1999) en los que se describen las capacidades sobre las que se apoya el sector.

Así, se distingue un primer grupo de capacidades básicas, entre las que estarían la gestión de la calidad, la productividad, el servicio al cliente y una logística ágil. Éstas conforman lo que se denominan factores clave de competitividad, que son comunes a la mayor parte de empresas del sector.

En un segundo grupo se recogen capacidades como el diseño de producto, la promoción-comercialización, y la innovación y el desarrollo de tecnología que sirven de base para el desarrollo de estrategias diferenciadas.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

De este segundo grupo, la presente investigación seleccionó la *capacidad de diseño de producto –ver anexo 4.II–*. Esta capacidad permite distinguir un grupo de empresas que compiten con productos de calidad e intensivos en diseño, comercializan un porcentaje importante de su producción en el exterior –entre un 51% y 100%– y dirigen una amplia gama de productos a mercados que exigen valor añadido pero que pagan precios altos.

Una vez definida la industria, la capacidad y el grupo específico de empresas, se entró en contacto con el Dr. Ricardo Chiva Gómez, técnico de ALICER y profesor del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la UJI. Partiendo de los datos de la Base de datos ARDAN y de la experiencia en el sector de los técnicos de ALICER se propuso un grupo inicial de cinco empresas de las que finalmente se eligieron dos CUADRELLO y AZUPAV.

4.3.- Protocolo.

Una vez planteados los componentes básicos que conforman el diseño de la investigación y seleccionadas la empresas, es pertinente el desarrollo del protocolo. Tal y como se ha comentado anteriormente, el diseño del protocolo es un elemento fundamental para incrementar el grado de fiabilidad de la investigación (Yin, 1994). Su elaboración siempre es aconsejable, pero resulta imprescindible cuando se estudia más de un caso. En él se plasman las reglas generales, los procedimientos a seguir y los instrumentos a utilizar para recoger analizar y sintetizar la información–*ver anexo 4.I–*.

Anexo 4.I

PROTOCOLO DEL ESTUDIO DE CASOS

4.I.1. Objetivos y propósitos de la investigación

Tal y como se desprende de los primeros capítulos de este trabajo, el análisis del diseño de la organización desde un Enfoque de Recursos y Capacidades es un campo poco explorado, pero con un gran potencial para generar conocimiento útil que permita establecer relaciones causales entre las decisiones de diseño organizativo y el valor de las capacidades de la empresa como fuente de ventaja competitiva.

Se trata por tanto de articular modelos generales que habiliten al directivo para hacer un uso racional y deliberado de las diferentes variables de diseño en orden a generar, desarrollar, proteger y explotar los recursos y capacidades de la empresa.

Dado que el objetivo de esta investigación es analizar la influencia que tienen las decisiones de diseño organizativo sobre las capacidades de la empresa y sobre su rendimiento respecto a éstas, se proponen un conjunto de **cuestiones básicas de investigación**:

¿Cómo incide el diseño de la organización en el rendimiento de la empresa respecto de una capacidad? (Esta cuestión se puede desglosar en otras dos).

¿Cómo incide el diseño de la organización en el despliegue coordinado de recursos que requiere una capacidad?

¿Cómo incide el diseño de la organización sobre los recursos organizativos de carácter social que facilitan el despliegue coordinado del resto de recursos?

De dichas cuestiones se derivan un conjunto de **propuestas** generales:

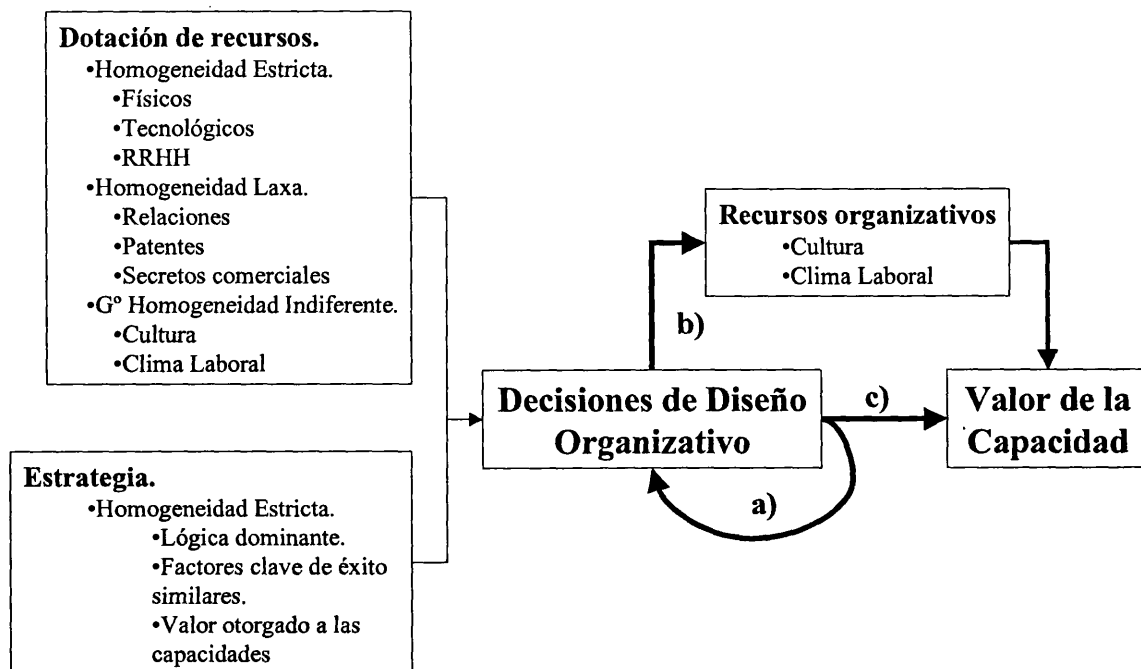
- *Cuando las dotaciones de recursos son homogéneas la diferencia de valor entre las capacidades viene explicada por los facilitadores* –La investigación entiende por *facilitadores*: las variables de diseño organizativo que facilitan el despliegue coordinado de recursos; aquellos recursos de carácter organizativo y social que facilitan el despliegue coordinado de recursos–.
- *El modo de coordinar y desplegar los recursos que integran una capacidad explican el valor de la misma.*
- *Cuanto más detallado sea el inventario de recursos y facilitadores que integran una capacidad, más probable es el uso deliberado e intencional de las variables de diseño para incrementar el valor de la mencionada capacidad.*

Para analizar estas cuestiones se propone un modelo de diseño organizativo articulado alrededor de ocho dimensiones en las que se recogen variables de diseño referentes a la estructura, los procesos, las políticas de recursos humanos y el modo de ejercer la influencia de los directivos.

Lo que se propone es un análisis descriptivo de cómo las diferentes variables de diseño ajustan entre sí e inciden sobre los recursos de carácter organizativo y social –que actúan de *facilitadores*– y sobre la capacidad. Por tanto se pretende observar tres tipos de relaciones: **a)** las relaciones de interdependencia y ajuste en las variables de diseño; **b)** cómo inciden las variables de diseño sobre los recursos organizativos de carácter social; **c)** cómo inciden las variables de diseño sobre la capacidad –ver gráfico 4.I.1–.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Figura 4.I.1.- Esquema sintético del análisis que se propone.



De las cuestiones básicas y de las propuestas anteriores se derivan un conjunto de **cuestiones derivadas de investigación:**

- I. ¿Cómo incide el *criterio de agrupación de unidades* en el despliegue coordinado de recursos?
- II. ¿Cómo incide el *criterio de agrupación de unidades* en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?
- III. ¿Cómo incide el diseño de los *procesos de información-decisión* en el despliegue coordinado de recursos?

- IV. ¿Cómo incide el diseño de los *procesos de información-decisión* en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?
- V. ¿Cómo incide el diseño de los *mecanismos de coordinación, enlace y control* sobre los flujos de información-decisión que facilitan el despliegue coordinado de recursos?
- VI. ¿Cómo incide el diseño de los *mecanismos de coordinación, enlace y control* en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?
- VII. ¿Cómo incide el *grado de centralización* de los procesos de decisión sobre los flujos de información-decisión que facilitan el despliegue coordinado de recursos?
- VIII. ¿Cómo incide el *grado de centralización* de los procesos de decisión en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?
- IX. ¿Cómo incide el *diseño de puestos* en el despliegue coordinado de recursos?
- X. ¿Cómo incide el *diseño de puestos* en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?
- XI. ¿Cómo inciden las *políticas de RRHH* en el despliegue coordinado de recursos?
- XII. ¿Cómo inciden las *políticas de RRHH* en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?
- XIII. ¿Cómo inciden los sistemas de *selección y desarrollo de personas* en el despliegue coordinado de recursos?

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- XIV.** ¿Cómo inciden los sistemas de *selección y desarrollo de personas* en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?
- XV.** ¿Cómo inciden los sistemas de *selección y desarrollo de personas* en el despliegue coordinado de recursos?
- XVI.** ¿Cómo inciden los sistemas de *selección y desarrollo de personas* en la constitución de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?
- XVII.** ¿Cómo inciden los *sistemas de medición, evaluación y control* en el despliegue coordinado de recursos?
- XVIII.** ¿Cómo inciden los *sistemas de medición, evaluación y control* en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?
- XIX.** ¿Cómo inciden los *sistemas de incentivos* en el despliegue coordinado de recursos?
- XX.** ¿Cómo inciden los *sistemas de incentivos* en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?
- XXI.** ¿Cómo inciden los *modos de ejercer la dirección* en el despliegue coordinado de recursos?
- XXII.** ¿Cómo inciden los *modos de ejercer la dirección* en el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?

Para dar respuesta a estas cuestiones se pretende diseñar una investigación que nos permita observar cómo los *facilitadores* afectan a las capacidades cuando las dotaciones de recursos, los factores clave de éxito de la industria, la lógica dominante y las estrategias elegidas por las empresas son homogéneas.

4.1.2. Características de los casos objeto de análisis

Tal y como señala la literatura especializada, la selección de los casos es una de las decisiones de carácter crítico que se deben tomar al inicio del diseño de la investigación. Una apropiada selección de los mismos es requisito imprescindible para que los objetivos del estudio puedan ser alcanzados. En este sentido, debemos matizar que el criterio de selección de los casos responde a la lógica de buscar una oportunidad de analizar el fenómeno objeto de estudio.

La decisión mencionada en el párrafo anterior cobra especial relevancia en la presente investigación por la dificultad de encontrar empresas en las que se pueda asegurar con ciertas garantías las condiciones de homogeneidad¹⁷ mencionadas en el

¹⁷ La condición de homogeneidad exigida a las empresas objeto de estudio, tendrá dos niveles:

Homogeneidad estricta: Se considerará que existe homogeneidad estricta cuando la dotación del recurso en las empresas no es significativamente distinta o cuando, siéndolo, el recurso es fácilmente adquirible en el mercado (en este caso consideraremos que el desajuste es transitorio y que por tanto no puede ser fuente de ventaja competitiva sostenible). Este supuesto se aplicará a aquellos recursos de carácter tanto tangible como intangible, que son necesarios para el desarrollo de la actividad.

Homogeneidad laxa: Se aplicará una condición de homogeneidad más relajada a aquellos recursos –de carácter organizativo o derivado– que se generan como consecuencia del ejercicio de la actividad de la empresa (reputación, relaciones, patentes comerciales, etc.). En este segundo caso relajamos la condición de homogeneidad, porque consideramos que la dotación de este tipo de recursos depende en gran medida del diseño, aplicación y uso de los *facilitadores*.

Ninguna condición de homogeneidad será exigida a aquellos recursos de carácter organizativo y social que se generan como consecuencia de la actividad de la empresa y que a su vez actúan como *facilitadores* para el despliegue coordinado del resto de recursos. Nos referimos a la cultura y el clima laboral.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

apartado anterior. Es decir, deben ser empresas con una dotación de recursos homogénea, un entorno competitivo similar y con directivos que consideran un mismo conjunto de factores clave de éxito. Igualmente debe tratarse de organizaciones en las que el investigador tenga fácil acceso a la documentación, personas y demás evidencias requeridas.

Al objeto de asegurar dichas condiciones, se ha optado por elegir un conjunto de firmas que cumplen dos condiciones: pertenecen a una misma industria y contar con una dotación de recursos es homogénea. Por este motivo se han elegido empresas pertenecientes al **sector cerámico radicado en la provincia de Castellón¹⁸**.

Del mismo modo, y con el objetivo de asegurar la condición *Ceteris Paribus* en aquellas variables que no son objeto de estudio, esta investigación elige empresas con tamaño y edad similar. También se busca asegurar el máximo grado de homogeneidad respecto al mercado atendido, la estructura de propiedad y la estrategia elegida.

Dado que se pretende analizar cómo las decisiones de diseño organizativo influyen sobre las capacidades de la empresa, el estudio se centrará en las decisiones relativas a: los parámetros de diseño de la estructura organizativa; las políticas de RR.HH. y los procesos de comunicación y toma de decisiones que afecten al personal de la empresa.

Por lo que respecta a la unidad de análisis, nos centraremos en las capacidades de carácter funcional que resultan más relevantes en una empresa del sector cerámico, a saber: gestión de una red comercial, diseño, calidad, rapidez en la entrega y servicio al cliente. En concreto se toma como objeto del presente análisis la **capacidad de diseño**

¹⁸ En el primer apartado del capítulo quinto se ofrecen datos generales del sector que respaldan la elección.

de producto –en anexo 4.II se ofrece una descripción detallada de dicha capacidad–, por tratarse de una de las capacidades valoradas como clave por el sector¹⁹ y que permiten segregar un grupo de empresas con una estrategia diferenciada del resto del sector pero homogénea entre ellas.

Una vez seleccionada la capacidad objeto de análisis, es posible complementar las cuestiones derivadas de investigación con una serie de **relaciones establecidas**²⁰, que se extraen de la revisión de la literatura y que, tal y como se ha señalado con anterioridad, sólo sirven como guía en el proceso de búsqueda e interpretación de la información y en la elaboración de las relaciones causales entre los diferentes elementos que integran el modelo –siguiendo la notación aplicada anteriormente (ver gráfico 4.I.1) las relaciones se encuadran en tres categorías: a); b) y c)–.

c.1).- En la medida en que el diseño de producto requiere conocimiento especializado, existe una relación positiva entre el **criterio de agrupación de unidades funcional** y el valor de dicha capacidad.

c.2).- El uso de **criterios de agrupación funcional** inciden negativamente sobre el valor de capacidades que requieren coordinación transfuncional.

a.1).- Los **procesos de información-decisión** incrementan el valor de una capacidad cuando se diseñan para dar soporte a las necesidades de coordinación que el criterio de agrupación de unidades no ha priorizado.

¹⁹ Tomás Carpi, Banyuls et al. (1999): *Dinámica Industrial e Innovación en la Comunidad Valenciana, análisis de los distritos industriales del calzado, cerámica, mueble y textil*, IMPIVA, Valencia.

²⁰ Del amplio conjunto de *relaciones establecidas* propuesto en el capítulo tercero, en este protocolo se seleccionan aquellas que son relevantes para la *capacidad* elegida como unidad de análisis, es decir, la *de diseño de producto*.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- c.3).- El uso de **procesos de información-decisión horizontal y transversal** inciden positivamente sobre el valor de la capacidad de diseño de producto.
- c.4).- El uso de **procesos de información-decisión entre la organización y el exterior** inciden positivamente sobre el valor de las capacidad de diseño de producto.
- c.5).- El uso de **dispositivos de enlace** incide positivamente sobre el valor de las capacidad de diseño de producto.
- b.1).- El uso de **dispositivos de enlace** incide positivamente sobre el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.
- c.6).- El uso de **procesos de información-decisión descentralizados** incide positivamente sobre el valor de las capacidades que requiere el intercambio de información difícil de transferir.
- c.7).- El uso de **procesos de información-decisión descentralizados** incide positivamente sobre el valor de las capacidad de diseño de producto.
- c.8).- La asignación de tareas y responsabilidades a un **grupo** (en vez de a un individuo) incide positivamente sobre el valor de la capacidad de diseño de producto.
- a.2); b.2).- Las dimensiones de diseño (**RRHH**): "sistemas de selección y desarrollo de personas"; "sistemas de medición, evaluación y control" y "sistemas de incentivos", cuando están ajustadas entre sí, inciden positivamente sobre el desarrollo de recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos.
- c.8).- El **reclutamiento interno** incide positivamente sobre el valor de la capacidad de diseño de producto; capacidad de desarrollo de tecnología aplicada.

- c.9).- El uso de criterios de reclutamiento** basados en los conocimientos y habilidades acreditados por los individuos inciden positivamente sobre el valor de aquellas capacidades que requieren la adquisición de talento.
- a.3); c.10).- El uso de criterios de selección** basados en los conocimientos acreditados por el candidato, junto con diseño de tareas interdependientes, procesos de información-decisión multidireccionales e intensivos, capacitación intensiva y desarrollo de carrera interno, incide positivamente sobre el valor de la capacidad de innovación incremental; la capacidad de diseño de producto y la capacidad de generación de tecnología aplicada.
- a.4); c.11).- El diseño de carreras** que fomentan el incremento de los conocimientos y habilidades de los individuos y las relaciones laborales a largo plazo, incide positivamente sobre el valor de la capacidad de diseño de producto.
- a.5); c.12).- El uso de sistemas de incentivos** basados en la veteranía, junto con el desarrollo de carreras interno, incide positivamente sobre el valor de aquellas capacidades que requieren el aprovechamiento de los conocimientos y la experiencia acumulados en el interior de la organización.
- c.13).- El uso de sistemas de incentivos** basados en los conocimientos y habilidades adquiridos por los individuos inciden positivamente sobre el valor de aquellas capacidades que requieren del aprendizaje de los individuos.
- c.14).- Los sistemas de incentivos** con un recorrido corto, inciden positivamente sobre el valor de la capacidad de mejora continua; capacidad de orientación al cliente; capacidad de diseño de producto y la capacidad de innovación incremental.

4.1.3. Procedimientos

4.1.3.1. Procedimiento de selección de casos.

En orden a seleccionar un grupo de empresas que cumplan las condiciones generales propuestas en la investigación se establecen un conjunto de criterios:

- Estrategia similar: de diferenciación por calidad, diseño y distribución comercial.
- Dotación de recursos homogénea.
- Tamaño, edad, entorno, cultura nacional y cultura sectorial similares.
- Organizaciones predispuestas a cooperar.

Partiendo de los informes sectoriales de ASCER y de la información facilitada por los expertos de ALICER se selecciona un conjunto inicial de cinco empresas fabricantes de pavimentos y revestimientos cerámicos ubicadas en la provincia de Castellón.

Tras un análisis más detallado de las mismas y valorando su disposición a cooperar y la disponibilidad y accesibilidad de la información requerida se seleccionaron dos: CUADRELLO y AZUPAV.

4.I.3.2. Acceso a las organizaciones.

- Contacto telefónico con el responsable de diseño de la empresa para explicarle, a grandes rasgos, los objetivos de la investigación y valorar su disposición a cooperar.
- Envío de un fax en el que se exponen los objetivos de la investigación y las necesidades de información –ver **anexo 4.III**–.
- Establecimiento de un plan de entrevistas.

4.I.3.3. Procedimiento de recogida de información.

El proceso de recogida de datos se articula en tres fases sucesivas que se apoyarán en el uso de diferentes técnicas.

Fase I: definición de la capacidad de diseño en el sector cerámico.

El objetivo de esta fase es delimitar qué debemos entender por ***diseño de producto en el ámbito del sector cerámico***. En cuantas fases se puede desagregar, alrededor de qué procesos se articula cada fase y qué actividades y tareas integran cada proceso. Igualmente se busca la descripción de un sistema de indicadores que permita medir el rendimiento de la organización respecto de la capacidad.

Se trata de entender el objeto de estudio y recopilar la información necesaria para comprender la naturaleza de las tareas a realizar y las características de la capacidad.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

La tarea de recolección de datos se realizará a través de la revisión de información de gabinete y la realización de un conjunto de entrevistas en profundidad con una revisión posterior de la información por parte de los propios entrevistados:

a).- *Análisis documental*: realizado a partir de información del sector, recopilada desde diferentes ámbitos: ALICER, ITC, ASCER, IMPIVA. El primer objetivo de este análisis es alcanzar una amplia comprensión del sector cerámico de Castellón, el número de empresas que lo constituyen, sus características distintivas (tamaño; estructuras de propiedad), los mercados atendidos, la tecnología disponible, el marco institucional en el que se mueven (sistemas de protección de patentes, regulaciones laborales específicas del sector, ayudas e incentivos institucionales, etc.), cultura del sector, disponibilidad de un mercado laboral cualificado y cualquier otro elemento del entorno específico que merezca ser reseñado.

Un segundo objetivo consiste en lograr una primera aproximación a la capacidad de diseño de producto. Para ello se recopila información descriptiva que permita delimitar dicha capacidad: qué tareas y procesos se integran en la misma y qué elementos son necesarios para desarrollarlas.

b).- *Entrevistas en profundidad a expertos*: con el objetivo de lograr una descripción completa de: las fases, procesos y tareas que integran la capacidad; factores clave de éxito e indicadores de desempeño. Se trata de generar un esquema conceptual que permita analizar con mayor profundidad la capacidad de diseño de producto, los elementos que la integran y los factores clave de éxito –ver anexo 4.II–.

Un segundo objetivo de estas entrevistas es pedir a dichos expertos que propongan una lista de empresas que en su opinión cumplan las condiciones propuestas en los apartados anteriores.

Para lograr los objetivos planteados se propone la realización de entrevistas en profundidad con técnicos de ALICER, un instituto tecnológico especializado en diseño para el sector cerámico. En concreto se pretende realizar entre una y dos entrevistas.

Fase II: identificación de la estrategia de la empresa, de los elementos constitutivos de la capacidad de diseño de producto y del diseño organizativo adoptado.

El objetivo de esta segunda fase de la investigación es doble: por un lado identificar la lógica dominante de las empresas seleccionadas y la importancia que conceden a la capacidad de diseño de producto en su estrategia.

Por otro, describir la dotación de recursos de dichas empresas y su grado de homogeneidad. Esto se hace prestando especial atención a aquellos recursos constitutivos de la capacidad de diseño de producto.

La metodología a aplicar será la entrevista en profundidad con directores generales, responsables del diseño de producto, con técnicos de dicho departamento y el director de producción o el director de marketing. Igualmente, y siempre que sea posible, se recogerá información documentada en cualquier soporte. Se trata de recopilar de manera sistemática gran cantidad de información, imprescindible para establecer el complejo sistema de relaciones que articulan los conceptos manejados en este trabajo de investigación. Para ello se propone el siguiente plan de entrevistas a realizar en cada una de las dos empresas:

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Tabla 4.I.1.- Plan de entrevistas.

Código	Cargo del entrevistado	Nº entrevistas	Duración²¹
DG	Director General.	1	60'
DD	Director de Diseño.	1	90'
TD	Técnicos de Diseño	1 por persona	60'
DM	Director de Marketing	1	60'
DP	Director de Producción	1	45'
DRH	Director de Recursos Humanos	1	60'

Los **bloques temáticos** de información a recoger son los que a continuación se enumeran:

Con carácter previo, *datos generales de la empresa*:

Nombre, empleados, producción (volumen y valor), porcentaje de exportación, líneas de producto fabricadas, número de hornos, superficie de las instalaciones de producción y número de filiales comerciales en territorio nacional y en el extranjero

a).- *Identificación de la estrategia, la lógica dominante y el valor asignado a las capacidades.* Para ello se entrevista a los directivos (DG, DD, DM o DP) de las empresas objeto de estudio siguiendo el siguiente guión:

²¹ Estimada en función de los temas a tratar y de su disponibilidad de tiempo.

a.1).- Describa la estrategia competitiva de su empresa. Explique qué gama de productos fabrica, a qué mercados se dirige, en qué capacidades se apoya y en qué pretende destacar sobre sus competidores.

a.2).- Teniendo en cuenta la estrategia competitiva que acaba de describir, indique el valor que para su empresa tienen las capacidades que a continuación se enumeran.

Tabla 4.I.2.- Valor de las capacidades.

CAPACIDAD	Valor*
Fabricación	
Productividad	
Flexibilidad	
Orientación al cliente	
Comercialización	
Gestión de almacenes	
Flexibilidad	
Diseño de producto	
Mejora incremental de	
maquinaria	
procesos productivos	
Distribución comercial	

* *Clave*: sobre ella se basa la estrategia competitiva de la empresa.

Complementaria: es bueno tenerlas porque potencia el valor de las capacidades clave.

Básicas: imprescindibles para permanecer en el sector.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

a.3).- ¿En qué capacidades piensa que su empresa es especialmente fuerte respecto a la competencia? (Por favor, indique un máximo de tres).

Tabla 4.I.3.- Valoración de fortalezas y debilidades en términos de capacidades.

CAPACIDAD	
Fabricación	
	Productividad
	Flexibilidad
Orientación al cliente	
Comercialización	
Gestión de almacenes	
	Flexibilidad
Diseño de producto	
Mejora incremental de	
	maquinaria
	procesos productivos
Distribución comercial	

a.4).- Imagine que desea desarrollar una actividad de benchmarking con otras empresas del sector. ¿Qué indicadores utilizaría para medir el potencial de las capacidades de dichas empresas?

Tabla 4.I.3.- Valoración de fortalezas y debilidades en términos de capacidades.

CAPACIDAD	Indicadores.
Fabricación	
	Productividad
	Flexibilidad
Orientación al cliente	
Comercialización	
Gestión de almacenes	
	Flexibilidad
Diseño de producto	
Mejora incremental de	
	maquinaria
	procesos productivos
Distribución comercial	

b).- *Identificación de los recursos que componen la capacidad.* Para ello se entrevistará a los directores generales (DG), y a los responsables de diseño de producto (DD) y si es posible otros directivos (DM o DP).

El objetivo es identificar los recursos que integran la capacidad objeto de estudio. Igualmente se pedirá a los expertos que cataloguen dichos recursos sobre la base de criterios como: valor (básico, crítico o complementario); dificultad de adquisición y procesos alternativos para hacerlo; indicadores adecuados para medir la calidad y cantidad de la dotación de recursos de una empresa.

Para esta tarea nos apoyaremos en una matriz de doble entrada en la que contaremos en las filas con los recursos y en las columnas que los procesos y tareas que integran la capacidad –ver **tabla 4.I.4.- Recursos-Capacidad**–.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

CAPACIDAD DE:		Valor*	Modo adquirirlo/Generarlo**	Dificultad adquisición/Generación***	Indicador dotación RR	Nivel del RR en empresa	Grado homogeneidad de dotación de RR****
RECURSOS							
Financieros							
Act. Físicos							
	Edificios						
	Equipos						
Tecnología							
	De proceso						
	De producto						
RR HH							
	Conocimientos						
	Habilidades						
	Actitudes						
	Gerenciales						
Organizativos							
	Información						
	Cultura						
	Clima laboral						
	Propensión a cooperar						
	Reputación						
	Marcas						
	Patentes						
	Relaciones						
	Secretos Comerciales						

*.- Clave: Se trata de un recurso cuya posesión marca las diferencias frente a los competidores.

Complementario: recurso que en caso de poseerse, refuerza el potencial productivo de los recursos clave.

Básico: Se trata de un recurso imprescindible para poseer la capacidad a un nivel mínimo.

**.- En el mercado en general // En el sector industrial // Otra empresa del grupo // Desde dentro de la empresa.

***.- Alta: sólo empresas que han dedicado mucho tiempo (tres años) y esfuerzo.

Media: Empresas con cierta dotación de recursos financieros y experiencia en el sector.

Baja: Cualquier empresa que disponga de recursos financieros puede acceder a ese recurso.

****.- 1).- Sólo mi empresa cuenta con recursos de esta calidad y cantidad.

2).- Sólo mi empresa cuenta con recursos de esta calidad.

3).- Sólo mi empresa cuenta con recursos en esta cantidad.

4).- Otras empresas del sector cuentan con recursos de semejante calidad y cantidad.

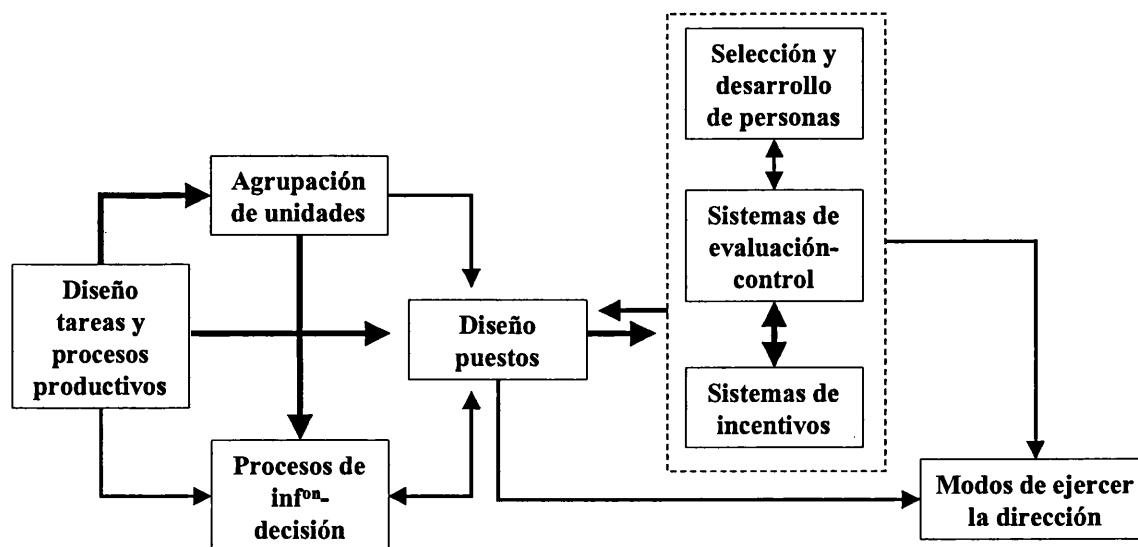
5).- La práctica totalidad de empresas del sector cuentan con una dotación semejante

c).- *Identificación de los facilitadores y análisis del papel que estos juegan en la constitución y rendimiento de las capacidades.* El objetivo de esta fase es doble: por una parte se trata de identificar los *facilitadores* que integran la capacidad de diseño de producto y por otra determinar el papel que juegan en la integración, coordinación y despliegue de los recursos que constituyen la capacidad y que permiten su explotación.

Para alcanzar este objetivo utilizaremos las entrevistas en profundidad a directivos y técnicos encargados del diseño de producto.

Igualmente, y en orden a asegurar la coherencia interna de la investigación, se sigue la lógica secuencial propuesta en el marco teórico –ver figura 4.I.2–:

Figura 4.I.2.- Secuencia guía propuesta.



**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

c.1).- Criterio de agrupación de unidades (DG, DD, DM o DP).

c.2).- Flujos de información decisión (DG, DD, DM o DP).

- Dirección y sentido.
- Contenido.
- Participantes y su papel (emisor; receptor; enlace).
- Mecanismos y dispositivos de coordinación y enlace en los que se apoyan.
- Principales decisiones en referencia a la capacidad objeto de estudio. Identificación de actores y su papel (inteligencia; modelización; ratificación-veto; implementación; supervisión).

c.3).- Diseño de puestos (DD, TD, DRH).

- Variedad de tareas asignada.
- Capacidad de decisión y control sobre su desarrollo.
- Asignación de la tarea se realiza a nivel individual o de grupo.

c.4).- Reclutamiento y selección (DD, TD, DRH).

- Origen.
- Criterio de reclutamiento.
- Canales de reclutamiento.

- Técnicas de selección.
- Criterios de selección.

c.5).- Capacitación (DD, TD, DRH).

- Contenidos.
- Grado de participación en el establecimiento de los contenidos.
- Métodos de formación.

c.6).- Sistemas de evaluación (DD, TD, DRH).

- Finalidad (Control - información).
- Impacto sobre retribución; promoción; continuidad en el puesto.
- Criterios.
- Participación en fijación de criterios y su impacto.
- Mecanismos y técnicas.
- Frecuencia.
- Responsables.

c.7).- Promoción y desarrollo de carreras (DD, TD, DRH).

- Criterio de promoción.
- Grado en el que están explícitamente ligados al sistema formal de evaluación.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- Diseño de carreras (políticas general de la empresa; diseñados ad-hoc).

c.8).- Sistemas de incentivos (DD, TD, DRH).

- Criterios.
- Estructura
- Grado de participación en la determinación de los criterios y la estructura.
- Grado de dispersión.
- Administración.

c.9).- Cultura y clima laboral (DG, DD, TD, DM o DP o DRH).

- Comportamientos que ilustran los valores que conforman la cultura de la empresa.
- Acontecimientos y comportamientos que ilustran el clima laboral.

c.10).- Modo de ejercer la influencia de los directivos (TD).

- Uso del poder; uso de la autoridad.
- Grado de confianza en los directivos.
- Base de la confianza (conocimientos y experiencia; carisma; honradez).

Así, el resultado debe ser una descripción detallada de los *facilitadores* que inciden sobre la capacidad de diseño de producto de la empresa.

Finalmente se recoge información sobre los *indicadores* que permiten establecer el *rendimiento de la empresa respecto a la capacidad de diseño de producto*. A expensas de los indicadores propuesto por los expertos y por las propias empresas se proponen los siguientes (Tomás Carpi et al., 1999; Bancaja, 1999):

- Número de colecciones en catálogo.
- Distribución de ventas (volumen y valor) por colecciones.
- Rotación por colecciones.
- Número de productos lanzados al año.
- Gama de piezas que incluye cada diseño.
- Formatos de piezas que incluye cada diseño.

Fase III: establecimiento de relaciones causales entre los facilitadores y las capacidades de las empresas.

El objetivo es observar y describir cómo los *facilitadores* –las decisiones tomadas por los directivos sobre cuestiones de diseño organizativo– influyen sobre la capacidad de diseño de producto.

Tras la recogida de información, se elabora un informe preliminar siguiendo la estructura secuencial subyacente en el modelo conceptual.

A partir de dicho informe y apoyándose en las relaciones establecidas en el capítulo tercero, se elabora un informe provisional de conclusiones en el que se abordan las cuestiones básicas y derivadas de investigación, a saber: influencia de las variables de diseño sobre la capacidad; influencia de las variables de diseño sobre los recursos

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

organizativos de carácter social e influencia del conjunto de *facilitadores* ajustados sobre la capacidad. Este informe se remite a un experto, conocedor del sector, y de la capacidad objeto de análisis, para su revisión. Finalmente, el informe revisado es remitido al director de diseño, para que evalúe su contenido y establezca las acotaciones pertinentes.

Sobre los informes revisados se elabora la descripción definitiva del caso. A partir de la información recopilada en ambos casos se analizan las diferencias detectadas y se elabora un análisis comparativo que se presentan en un conjunto de tablas. De a partir del mencionado análisis se extraen un conjunto definitivo de conclusiones y propuestas.

Anexo 4.II

DISEÑO DE PRODUCTO^Φ

^Φ Este anexo se ha realizado partiendo de las orientaciones propuestas por el profesor Dr. Ricardo Chiva y de la consulta de sus trabajos (Chiva, 2000; Chiva-Gómez, Camisón, Lapiedra-Alcamí, 2002).

El objetivo de este anexo es plantear de forma breve una definición de la capacidad de diseño de producto, su relevancia competitiva, su relación con otras capacidades y ámbitos de la organización y finalmente los elementos que la integran.

4.II.1.- Definición de la capacidad de diseño.

El diseño de producto es considerado como el proceso de formalización de un producto atendiendo a requerimientos funcionales, de uso, de fabricación (Roy y Potter, 1993; Roy y Riedel, 1997) y de comunicación, implicando no sólo un acto creativo sino de confluencia de aspectos técnicos, de mercado y estratégicos (Walsh, 1996; Dumas y Mintzberg, 1991). Dicho proceso se caracteriza por su interdisciplinariedad y por la necesidad de coordinación de diferentes individuos y departamentos –marketing y producción fundamentalmente– (Roozenburg y Eekels, 1995; Chiva, 2000).

Por tanto, el diseño de producto se distingue por ser una capacidad en la que juegan un papel clave los elementos *facilitadores* que permiten desplegar de manera coordinada los recursos que la integran, principalmente el conocimiento.

4.II.2. Relevancia del diseño.

Se trata de un factor crítico de competitividad que determina y condiciona la estrategia ya que incide sobre aspectos relacionados con la diferenciación y con los costes de producción (Clark y Fujimoto, 1990; Potter et al., 1991; Roy y Potter, 1993).

En términos sintéticos, en la tabla 4.II.1 se recoge la influencia del diseño de producto sobre diferentes factores de competitividad.

Tabla 4.II.1.- Impacto del diseño de producto sobre la competitividad de la empresa.

Factor	Influencia del diseño
Precio	Costes de producción Costes de almacenamiento
Calidad	Rentabilidad Originalidad Fiabilidad Durabilidad Facilidad de uso
Imagen	Promoción Merchandising
Logística	Facilidad de manejo y transporte
Servicio post-venta	Facilidad de colocación y mantenimiento

Fte.- Chiva (2000: p. 181) a partir de Walsh et al., (1992).

Respecto al sector cerámico, Tomás Carpi et al., (1999) y el informe de Bancaja (1999) coinciden en señalar esta capacidad como un elemento clave que permite diferenciar unos grupos de empresas que articulan su estrategia alrededor de las capacidades de diseño de producto, gestión de la calidad de producto y de servicio y distribución comercial a través de canales detallistas de alto valor añadido.

4.II.3. Relación con otras capacidades y ámbitos de la organización.

La capacidad de diseño de producto resulta un elemento clave e íntimamente relacionado con las actividades de innovación y de marketing (Buesa y Molero, 1996; Chiva, 2000; Kotler y Rath, 1984; Walsh et al., 1988; Walsh et al., 1992).

En concreto el diseño de producto puede dar lugar a tres tipos de *innovación* (Walsh et al., 1992): *básica* o radical de componentes y productos; *incremental* de componentes y productos (de carácter técnico); *variaciones* en diseño de componentes y productos existentes (de carácter fundamentalmente estético).

Además de con la innovación, la capacidad de diseño presenta vínculos estrechos con las funciones de *marketing* que se desarrollan en el seno de la empresa. De hecho, actividades como la definición del producto o la investigación comercial, también están íntimamente relacionadas con el diseño del producto (Chiva, 2000). Así, en función del grado de relación e integración de dichas actividades, Kotler y Rath (1984) plantean tres filosofías de diseño:

Orientada al diseño.- Los diseñadores crean los productos sin contar con información del departamento de marketing y sin interactuar con los miembros de dicho departamento.

Orientada al marketing.- Los productos diseñados deben ajustarse a las especificaciones y requerimientos planteados por los técnicos de marketing o por la fuerza de ventas.

Mixta.- En el que se combina de forma coordinada la creatividad de los diseñadores con la opinión y los requerimientos de marketing y ventas.

En definitiva, la definición del proceso de diseño y su coordinación con las actividades de marketing, innovación y producción resultan claves para el éxito de las actividades de diseño de producto (Roy y Riedel, 1997). Cuando dicha coordinación se logra, la capacidad de diseño de producto se convierte en el nexo entre las necesidades del mercado y las capacidades de innovación y producción de la empresa

4.II.4.- Elementos constitutivos de la capacidad de diseño.

En este último apartado se pretende describir las fases y actividades que integran la capacidad de diseño, así como los elementos distintivos que permiten caracterizar en cada empresa dicha capacidad. Finalmente se destaca la importancia de los recursos y *facilitadores* que la integran.

La capacidad de diseño de producto se puede desagregar en dos **fases** (Nueno, 1989):

La fase analítico conceptual o de planificación (Cooper y Press, 1995), donde se valora el contexto socio-económico del mercado al que va dirigido, el socio-cultural del producto, aspectos comerciales y estratégicos, industriales, productivos, logísticos, de imagen y comunicación de la empresa, tecnológicos, de tendencias, etc., todo lo cual *determina los atributos del producto*.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

La fase técnico creativa implica una interpretación formal y creativa de los atributos anteriores, así como la resolución técnica para determinar el producto, lo cual significa *la realización del boceto*, basándose en la comunicación con otras áreas, y la participación e intervención en el desarrollo de producto, producción, comunicación etc., hasta su llegada al consumidor (Cooper y Press, 1995).

A lo largo de dicho proceso se pueden identificar dos **actividades básicas** que son el diseño industrial y la ingeniería de diseño.

El *diseño industrial* se ocupa de cuestiones como la ergonomía, aspecto, facilidad de uso, envase, etc. Se orienta hacia el usuario y trata de atraerle y satisfacer sus necesidades reales y simbólicas o emotivas (Walsh, 1996). La aportación de esta actividad se sintetiza en tres aspectos básicos del diseño: función; forma (estética; aspecto gráfico) y ergonomía (Arbonies, 1993; Chiva, 2000) –esta actividad es especialmente relevante en la fase analítico conceptual o de planificación–.

Por su parte, la *ingeniería de diseño* se ocupa de las especificaciones técnicas del producto. Esta actividad se puede considerar como la aplicación y uso de principios científicos, información técnica en la definición del producto para lograr la máxima eficiencia y eficacia –se corresponde fundamentalmente con la fase técnico-creativa–.

En otro orden de cosas, la capacidad de diseño de producto se puede caracterizar en función de distintos criterios.

Así, según *dónde se desarrollan las fases y actividades de diseño* podemos hablar de (Bruce y Cooper, 1997): *diseño interno* –implica la existencia de un departamento de diseño de producto en el que se desarrollan todas las fases y actividades–; *diseño externo* –el proceso se desarrolla a través de agentes externos que proveen el diseño a la empresa [en este caso es interesante conocer si las relaciones con el proveedor están articuladas con un horizonte temporal de largo o de corto plazo (Bruce y Morris, 1994)]–; *diseño mixto* –algunas fases o actividades se desarrollan en el interior de la organización mientras otras se contratan–.

En función de *quién y cómo se definen los aspectos clave en el diseño industrial* (función, forma y ergonomía) se pueden diferenciar cuatro modelos de gestión del diseño (Dumas y Mintzberg, 1991): *diseño individual* –una sola persona define los tres aspectos–; *diseño aislado* –diferentes técnicos definen cada uno de los tres aspectos de forma independiente (las interdependencias son pocas y simples)–; *diseño dominado* –uno de los tres aspectos condiciona de forma definitiva el diseño del resto–; *diseño cooperativo* –se caracteriza por el trabajo coordinado de los diferentes grupos de diseñadores. Se da una comunicación amplia y abierta en múltiples direcciones y sentidos–.

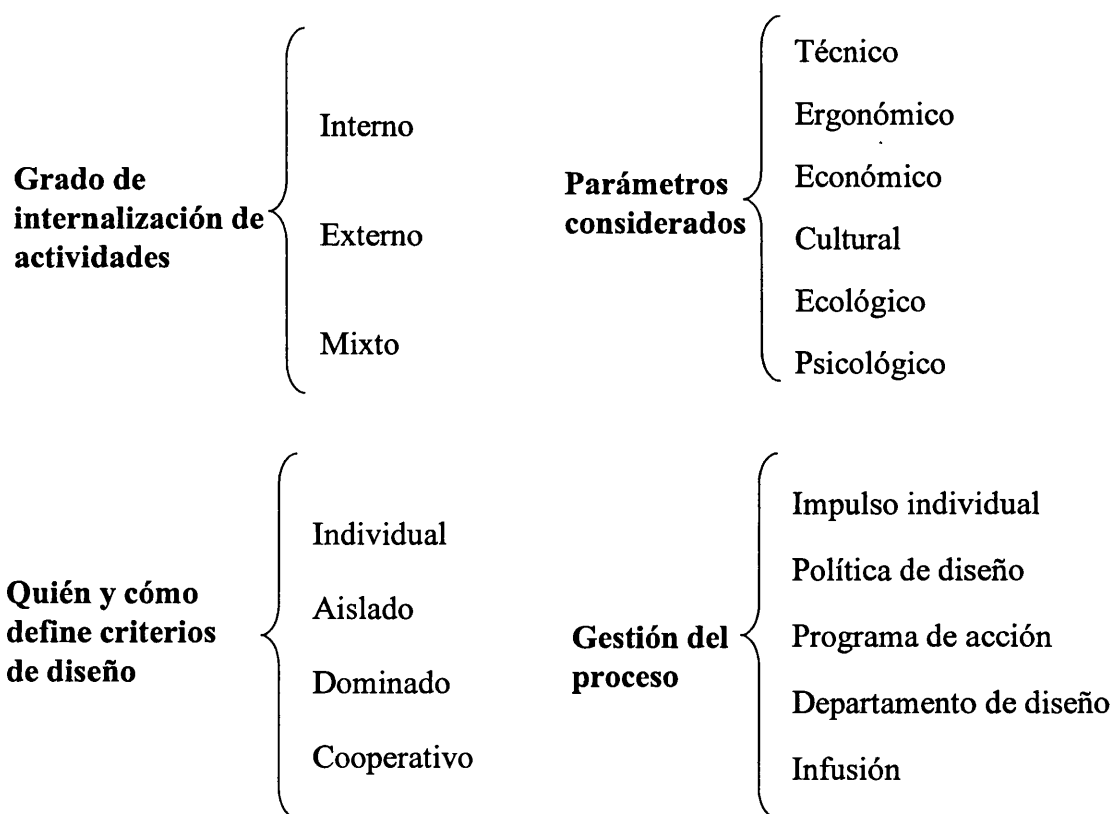
Los *parámetros que se han considerado* y el peso que se les ha asignado condiciona el contenido de la capacidad. En el diseño de producto se tienen en cuenta parámetros de carácter *técnico* –durabilidad, materiales, aislamiento–, *ergonómico*, *económico*, *cultural*, *ecológico* y *psicológico* (Felip y Gimmy, 1995).

Dependiendo de *cómo se gestiona el diseño de producto* se pueden distinguir cinco patrones (Dumas y Mintzberg, 1989): *impulso individual* –generalmente un directivo que impulsa y supervisa todas las actividades, creando a su alrededor equipo de trabajo–; *establecimiento de una política de diseño* –formalizada en un sistema

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

documental–; *fijación de un programa de acción* –con planes, programas y presupuestos–; *departamento de diseño* y por último “*infusión*” –todos los departamentos de la empresa se responsabilizan de manera coordinada de las actividades de diseño–.

Figura 4.II.1.- Criterios que caracterizan la capacidad de diseño.



Fte.- elaboración propia a partir de Chiva (2000).

Por tanto se pueden subrayar un conjunto de aspectos clave que permiten caracterizar la capacidad de diseño de producto de una empresa (Walsh, 1996):

- Actitud de la dirección hacia el diseño de producto (valor concedido a la capacidad).

- Contenido (parámetros dominantes)
- Cómo entienden la capacidad (fases y actividades que la integran).
- Ubicación de las actividades (externa / interna).
- Organización y estructuración de las actividades, definición y asignación de responsabilidades, articulación de procesos de información-decisión.

Finalmente se pretende destacar los *recursos y facilitadores* más relevantes para esta capacidad, así como los *indicadores* que permiten evaluar su valor.

Tal y como señala la Comisión Europea-DDI (1998) se trata de un proceso de “creación inmaterial” en el que tanto los inputs como los outputs –información que define el producto, su proceso de fabricación, las normas de utilización y su mantenimiento– son de carácter intangible.

En consecuencia, se trata de una capacidad intensiva en *recursos intangibles* como el *conocimiento* o los *recursos relacionales*, que juegan un papel fundamental.

Otros recursos importantes son la *experiencia* y las *habilidades* de los técnicos de diseño que Bruce y Cooper (1997) resumen en: creatividad; visualización a partir de una idea o forma; creación de modelos tridimensionales; desarrollo de pruebas; dibujo técnico y artístico.

Igualmente, se deben tener en cuenta *recursos* de carácter *técnico* como programas informáticos y dispositivos de hardware.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

En cuanto a los *recursos relacionales*, resultan claves en la fase analítico-conceptual, o cuando el diseño se ha externalizado total o parcialmente. Así, los vínculos con distribuidores, clientes, estilistas, talleres de diseño, instituciones, proveedores de esmaltes y fritas, resultan claves para recopilar la información necesaria.

Respecto a los *facilitadores*, tal y como se ha señalado en el primer apartado de este anexo, la capacidad de diseño de producto se caracteriza porque implica gran número de actividades que se realizan en diferentes partes de la organización, por lo que la coordinación e integración de éstas resulta crucial (Walsh, 1996). Según Arbonies (1993), un factor clave de éxito en esta capacidad reside en la coordinación de las actividades de marketing con el diseño industrial, la ingeniería de diseño y la de fabricación.

Al mismo tiempo, dado que la capacidad de diseño de producto es intensiva en información y conocimiento, requiere una adecuada diferenciación de tareas, de tal modo que se facilite la generación de conocimiento especializado. Por tanto, el diseño organizativo contiene un conjunto de elementos clave para esta capacidad.

Así, la *ubicación espacial* y el *criterio de agrupación de unidades*, deben facilitar en mayor o menor medida la generación de conocimiento especializado y la transferencia y combinación de dicho conocimiento. Por ello Cooper y Press (1995) consideran que debe existir un departamento de diseño y un director de diseño al mismo nivel jerárquico que marketing y producción. Igualmente se considera que estructuras con pocos niveles jerárquicos facilitarán la transferencia de información y la coordinación.

Respecto a los *procesos de información-decisión*, señalar que constituyen la dimensión de diseño organizativo clave para la articulación de esta capacidad. Así, la fase analítico–conceptual requiere un intercambio coordinado de información con el departamento de marketing y ventas en orden a recopilar toda la información relevante para la definición de los atributos del producto (Bruce y Cooper, 1997). Por otra parte, la fase técnico creativa requiere coordinación entre los diseñadores industriales y los ingenieros de diseño, así cómo entre éstos y los ingenieros de producción. Por tanto, la definición de múltiples procesos de información-decisión en todas las direcciones y sentidos resulta fundamental. Igualmente, y en orden a facilitar el intercambio de información y la coordinación, se subraya la necesidad de dar soporte a dichos procesos a través de una estructura de equipos de trabajo interdepartamental²².

Por otra parte, el gran número de departamentos y personas implicadas, con visiones diferentes del mismo problema, genera conflictos, lo que requiere la articulación de procedimientos y mecanismos para su resolución. Para ello, la definición de los *procesos de toma de decisiones* y la asignación de papeles resulta fundamental.

Igualmente, la correcta gestión del proceso de diseño requiere la acertada asignación de papeles –en cada una de las fases del proceso– a los diferentes niveles directivos y a los técnicos de diseño –*diseño de puestos* (ver tabla 4.II.2)–. En este sentido, resulta fundamental la creación de la figura del gestor de diseño y la fijación de responsabilidades jerárquicas claras.

²² Walton (1991), señala las características relevantes en la gestión de dichos equipos: deben contar con un líder y unos integrantes con los roles claramente definidos y que posean las habilidades y experiencia necesarias; poseer un lenguaje común; rotación en la figura del líder del equipo de acuerdo con la fase en la que se encuentra el proyecto (analítico–conceptual; técnico–creativa; comunicación); motivar y responsabilizar al equipo de forma colectiva, fomentando un clima de confianza y apertura.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Tabla 4.II.2.- Papel desempeñado por directivos y técnicos en la capacidad de diseño.

Fase del Diseño	Alta dirección	Mandos intermedios	Técnicos
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> –Definir objetivos de diseño. –Aprobar estrategia de diseño. –Asegurar que la estrategia de diseño cubre productos, comunicación y entorno. –Definir qué significa diseño para la organización. –Aprobar los criterios básicos de diseño. –Aprobar sistemas financieros y controles de costes ligados al diseño. –Definir programas y procesos de trabajo. –Asegurar recursos financieros suficientes para la estrategia de diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> –Utilizar las auditorías de diseño para informar a la alta dirección de la situación del diseño. –Definir las estrategias de diseño. –Coordinar la estrategia de diseño con otras funciones como marketing. –Definir los criterios de diseño. –Definir los estándares de desempeño. –Definir estándares de calidad, seguridad, durabilidad, etc. –Asegurar la consistencia de los criterios con la estrategia de la empresa. –Fijar procesos y programas. –Definir los contenidos de los proyectos. –Definir el presupuesto de diseño. –Facilitar a los técnicos los recursos necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> –Conocer las tendencias en diseño. –Contribuir a los objetivos y estrategias en diseño. –Informar de los criterios y definir aspectos específicos de diseño: colores, formas, tamaños, etc. –Organizar la gestión del trabajo de diseño. –Gestionar presupuesto de diseño. –Estimar costes de diseño.
Ejecución y Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> –Comunicar la misión, visión y objetivos a toda la organización desde el enfoque del diseño. –Determinar la prioridad de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> –Redactar con detalle planes para marketing, diseño y producción y comunicarlos. –Asegurar que las distintas áreas están implicadas. –Asignar recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> –Documentar y controlar los proyectos. –Aprender de los errores.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> –Evaluar el logro de objetivos. –Evaluar rentabilidad de las estrategias de diseño. –Comparar el desempeño con la estrategia de diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> –Evaluar el proceso de diseño. –Evaluar la rentabilidad de las inversiones en diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> –Evaluar el resultado de los proyectos de diseño en relación con sus objetivos. –Evaluar el uso y utilización del producto en el mercado.

Fte.- Elaboración propia a partir de Cooper y Press (1995) y Chiva (2000).

Dado que, tal y como se señaló en párrafos anteriores, la capacidad de diseño de producto es intensiva en conocimiento, la dimensión *selección y desarrollo de personas* resulta fundamental en orden a asegurar que la empresa dispone de individuos con los conocimientos, habilidades y experiencias necesarios. Para ello es clave el desarrollo criterios de selección de personal específicos para los diseñadores. Igualmente es importante el diseño de planes de formación, que les permitan actualizar los conocimientos y habilidades propios de su puesto, así como otros relacionados con aspectos directivos, organizativos y de gerencia, que les ayudarán a interactuar con el resto de la empresa.

Sintetizando lo dicho en párrafos anteriores: la ubicación física de las actividades, el criterio de agrupación de unidades, los procesos de información decisión y el diseño de puestos y la selección y desarrollo de personas son dimensiones clave para el despliegue coordinado de recursos y tienen una incidencia directa sobre el valor de la capacidad de diseño de producto.

En lo referente a otros *facilitadores* como el *modo de ejercer la dirección*, algunos autores (Dickson et al., 1995) señalan que aquellas empresas en las que los directivos tienen una comprensión clara de cómo afecta el diseño a los resultados, presentan mayores tasas de crecimiento.

Sin embargo, lo anterior está más relacionado con la lógica de los directivos que con su actuación como *facilitadores*. Al respecto, Felip y Gimmy (1995) señalan que el logro de un proceso integrado de diseño de producto depende del papel de la gerencia como transmisor de los objetivos y de la visión estratégica de la empresa. Por su parte Rothwell y Gradiner (1989) y Dumas y Mintzberg (1991), destacan la responsabilidad de los directivos como impulsores de las actividades de recolección e intercambio de información, así como de la potenciación de la comunicación entre los departamentos y personas ligadas al diseño de producto. Así pues, la actuación de la dirección resulta crucial como dispositivo de enlace.

Un papel ligado al anterior, pero que presenta diferencias reseñables es el de mediador. Tal y como se ha mencionado en párrafos anteriores, el diseño de producto implica a muchos grupos con visiones parciales y diferentes del problema, por lo que resulta terreno abonado para el conflicto. Por ello, la habilidad de los directivos para comprender y hacer comprender, compatibilizar diferentes puntos de vista y agilizar el proceso resulta clave. El desempeño de este papel requiere un estilo de dirección abierto y participativo.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Finalmente, el modo de ejercer la dirección condiciona la cultura de la empresa y su contenido. Así, de él depende que la capacidad de diseño de producto sea considerada como esencial para la competitividad de la empresa (Arbonies, 1993; Dumas y Mintsberg, 1989).

El párrafo anterior subraya la necesidad de considerar el papel de aquellos *recursos organizativos de carácter social* (Barney, 1992) que actúan como *facilitadores*.

Para la capacidad objeto de análisis –diseño de producto– la *cultura de la organización* resulta un elemento determinante, junto con el tamaño de la empresa y la complejidad del sistema de producción (Cooper y Press, 1995).

Así, Fairhead (1987) señala que en las empresas japonesas más competitivas el diseño forma parte de la *cultura organizativa*. De este modo, el diseño de producto constituye la esencia de lo que la empresa hace, trascendiendo los aspectos técnicos del proceso e impregnando las actividades de todos los departamentos. En sentido parecido se pronuncian Rothwell y Gardiner (1989) cuando señalan la necesidad de hacer del diseño un elemento básico de la cultura de la empresa, en orden a asegurar el éxito a largo plazo en la gestión de dicha capacidad.

Por otra parte, la cultura de la empresa y el grado de formalización de las actividades de diseño –existencia de un departamento de diseño de producto; articulación de un conjunto de procesos de trabajo, etc.– se refuerzan mutuamente. Así, una empresa en la que el diseño forma parte de su cultura, tendrá un mayor grado de institucionalización de estas actividades (Walsh, 1996), resultando igualmente cierta la relación recíproca.

Sin embargo, la importancia de una “cultura de diseño” radica en el hecho de que, en la medida que facilita el intercambio de información y la coordinación entre departamentos, da lugar a lo que se denomina “*diseño total*”²³ (Arbonies, 1993; Hollins y Hollins, 1991; Jenkins et al., 1997) y permite la aparición de los llamados “*diseñadores silenciosos*”²⁴.

En definitiva, una “cultura de diseño” facilita la comprensión del resto de miembros de la organización hacia las actividades de diseño de producto. Ésta se concretará en un *clima organizativo* caracterizado por el respeto hacia las actividades de diseño y hacia los diseñadores por parte del resto de departamentos, directivos y técnicos. En dicho clima se produce la aceptación del conflicto de intereses como algo natural a resolver a través del diálogo y la colaboración (Chiva-Gómez et al., 2002).

Una vez planteados los *recursos y facilitadores* que integran la capacidad de diseño de producto, se proponen un conjunto inicial de *indicadores de desempeño* que permiten evaluar el rendimiento de la empresa respecto de dicha capacidad.

Siguiendo los trabajos de Chiva-Gómez (2000; 2002) se propone el uso de ROI –retorno de la inversión– y del ROS –retorno sobre ventas–. Sin embargo, esta investigación considera la necesidad de establecer indicadores ligados de forma más directa a la capacidad de diseño de producto, como:

²³ El diseño total es un proceso que implica a las funciones más importantes de la empresa desde el principio hasta el final del proceso de diseño del producto (Arbonies, 1993; Chiva, 2000). El resultado es un diseño en el que aparecen reflejadas de forma adecuada las prioridades de dichos departamentos.

²⁴ Son aquellas personas o grupos de personas que representan distintas sensibilidades o intereses –marketing, producción, finanzas, etc.– y que influyen en el proceso de diseño de producto, incluso sin ser conscientes de ello.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- Número de colecciones lanzadas por año.
- Tasa de éxito (porcentaje de colecciones que permanecen más de dos años en catálogo).
- Número de colecciones en catálogo.
- Número de proyectos en curso.
- Duración media de los proyectos.
- Porcentaje de proyectos que terminan comercializándose.

En este anexo se ha definido la *capacidad de diseño de producto*, se ha subrayado su relevancia en el ámbito de sector de fabricantes de azulejos y pavimentos cerámicos y se han descrito los *recursos y facilitadores* que la integran, así como los *indicadores* que permiten medir el rendimiento de la empresa respecto de dicha capacidad. Los elementos e indicadores aquí expuestos, se utilizarán en el capítulo quinto para describir la capacidad de diseño de producto de las empresas seleccionadas, así como su valor, en función del rendimiento de cada empresa en lo referente a la mencionada capacidad.

Anexo 4.III

CARTA-FAX DE PRESENTACIÓN.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Facultat d' Economia

Departament de Direcció d'Empreses
Juan José Renau Piqueras

Edifici Departamental Oriental - 1^{er} pis
Avgda dels Tarongers, s/n- 46022 València
Tel 96 382 83 12-Fax 96 382 83 33

Valencia, mayo de 2002

Estimado Sr. D. [Nombre de la persona de contacto]

Como directora de la Tesis Doctoral de D. Tomás González Cruz, solicito su colaboración para llevar a cabo una investigación cuyo objetivo es analizar la influencia de las decisiones de diseño organizativo sobre la competitividad de la empresa. La atención del estudio se centra en el análisis de la influencia que tiene el diseño de la organización sobre la capacidad de desarrollo de producto de la empresa.

La selección de empresas se ha realizado a partir de estudios sectoriales²⁵ y en colaboración con expertos de ALICER en base a los siguientes criterios: empresas con una dotación homogénea de aquellos recursos que resultan básicos para competir (financieros, tecnológicos, humanos); empresas con una gama de productos y mercados similares; empresas con estrategias competitivas similares. Sobre esta selección pretendemos estudiar cómo afecta el diseño de la organización a las capacidades de la empresa – concretamente a la capacidad desarrollo de producto–. Dicho análisis se realizará utilizando métodos de investigación cualitativos –estudio de casos en profundidad– y con un enfoque de gestión empresarial.

Los resultados de la investigación se recogerán en una tesis doctoral, de la que recibirá una copia y un resumen de conclusiones de aplicación. Los hallazgos más relevantes de este trabajo, –con su autorización expresa y previa– se presentarán en congresos y revistas científicas del área de Dirección de Empresas.

Le adjuntamos un documento en el que se detallan los objetivos de la entrevista, las áreas temáticas que deseamos investigar, los directivos a entrevistar, y la documentación que se desea consultar. Si alguna de las áreas, directivos y/o documentación no fuese susceptible de estudio, esto no invalidaría la participación de su empresa en dicha investigación.

Esperando recibir noticias tuyas y agradeciendo sinceramente su colaboración, le saludamos atentamente.

Dra. D^a María Iborra Juan
Profesora Titular de Universidad
Área de Organización de Empresas
Teléfono: 96 382 87 21
E-mail: María.Iborra-Juan@uv.es

D. Tomás González Cruz
Profesor Asociado
Área de Organización de Empresas
Teléfono: 96 382 87 97
E-mail: Tomas.Gonzalez@uv.es

²⁵ Bancaja (1999): *El cluster azulejero en Castellón*. Fundación Bancaja, Valencia.

ASCER (2000): *El sector español de fabricantes de baldosas cerámicas 2000*. Asociación Española de Fabricantes de Azulejos, Pavimentos y Baldosas Cerámicas, Castellón.

ASCER (1999): *El sector español de fabricantes de baldosas cerámicas 1999*. Asociación Española de Fabricantes de Azulejos, Pavimentos y Baldosas Cerámicas, Castellón.

Tomás Carpi et al. (1999): *Dinámica industrial e innovación en la Comunidad Valenciana. Análisis de los distritos industriales del calzado, cerámica, mueble y textil*. IMPIVA, Valencia.

Objetivos de la entrevista:

- Analizar y conocer como afecta el diseño de la organización a la capacidad de diseño de producto de la empresa.
- Analizar el valor de la capacidad de diseño de producto en la estrategia competitiva de la empresa.
- Describir los recursos que integran la capacidad de diseño de productos y determinar su importancia – recursos clave; básicos y complementarios–.
- Analizar cómo repercute el diseño de la organización sobre el rendimiento de la empresa en relación con la capacidad de diseño de producto.
- Directamente, facilitando el despliegue coordinado de recursos.
- Analizar como influye: el criterio de agrupación de unidades; los procesos de información-decisión; el diseño de puestos; las políticas de recursos humanos y el modo de ejercer la influencia de los directivos, sobre el valor de la capacidad de diseño de producto.
- Analizar su influencia indirecta: generando y desarrollando recursos organizativos que facilitan el despliegue coordinado del resto de recursos.
- Analizar como influye: el criterio de agrupación de unidades; los procesos de información-decisión; el diseño de puestos; las políticas de recursos humanos y el modo de ejercer la influencia de los directivos, sobre el desarrollo de recursos organizativos de carácter colectivo como: la cultura; el clima de confianza entre los directivos; la propensión a cooperar; el grado en el que se comparten los objetivos y valores de la organización –estos recursos facilitan el despliegue del resto de recursos que integran la capacidad de diseño de producto, y pueden explicar diferencias en el rendimiento–.

Áreas de la entrevista:

- Estrategia competitiva de la empresa y papel que juega en ella la capacidad de diseño de producto.
- Definición de la capacidad de diseño de producto.
- Recursos que la integran.
- Importancia de cada recurso (básico, complementario, clave).
- Indicadores para medir la dotación de cada recurso.
- Elementos de diseño organizativo que se consideran importantes para la generación y mejora de la capacidad de diseño de producto.
- Indicadores que permitan medir el rendimiento de la empresa respecto a la capacidad de diseño de producto.
- Diseño de los flujos productivos de carácter físico. Ubicación espacial de las actividades relacionadas con el diseño de producto.
- Criterio de agrupación de unidades.
- Flujos de información-decisión
- Dirección y sentido.
- Mecanismos de coordinación, enlace y control que dan soporte.
- Grado de centralización de las decisiones.
- Diseño de puestos.
- Selección y desarrollo de personas.
- Sistemas de medición y evaluación.
- Sistemas de incentivos.
- Modos de ejercer la dirección.

Directivos a entrevistar.

- Director general (30').
- Director de diseño de producto (1'30- 2h).
- Director de recursos humanos (1h).
- Técnicos de diseño de producto (1'30- 2h).

Documentación que se desea consultar:

- Memorias de la empresa.
- Documentación relativa al desarrollo de productos.

Bibliografía del capítulo 4.

- [1] Ackoff, R. L. (1981): *Creating The Corporate Future*, Wiley, New York
- [2] Arbonies, A. L. (1993): *Nuevos enfoques en la innovación de productos para la empresa industrial*, Diaz de Santos, Madrid.
- [3] Aronson, J.L. (1984): *A Realist Philosophy of Science*, Macmillan Press, London.
- [4] ASCER (1996): *El sector español de fabricantes de baldosas cerámicas 1996*, Asociación Española de Fabricantes de Azulejos, Pavimentos y Baldosas Cerámicos, Castellón.
- [5] ASCER (1997): *El sector español de fabricantes de baldosas cerámicas 1997*, Asociación Española de Fabricantes de Azulejos, Pavimentos y Baldosas Cerámicos, Castellón.
- [6] ASCER (1998): *El sector español de fabricantes de baldosas cerámicas 1998*, Asociación Española de Fabricantes de Azulejos, Pavimentos y Baldosas Cerámicos, Castellón.
- [7] ASCER (1999): *El sector español de fabricantes de baldosas cerámicas 1999*, Asociación Española de Fabricantes de Azulejos, Pavimentos y Baldosas Cerámicos, Castellón.
- [8] ASCER (2000): *El sector español de fabricantes de baldosas cerámicas 2000*, Asociación Española de Fabricantes de Azulejos, Pavimentos y Baldosas Cerámicos, Castellón.
- [9] BANCAJA (1999): *El cluster azulejero en Castellón*, Fundación Bancaja, Valencia.
- [10] Barnard, C.I. (1938): *The Functions of the Executive*, Cambridge University Press, Cambridge, M.A. En este trabajo se ha consultado la edición del trigésimo aniversario prologada por Kenneth R. Andrews.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- [11]Barney, J.B. (1992): "Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource-based analysis", en Shrivastava, P.; Huff, A.; Dutton, J. [eds.] (1992): *Advances in Strategic Management*, vol. 8, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 39-62.
- [12]Bonache, J. (1998): "El estudio de casos como estrategia de investigación: críticas y defensas", *IV Taller de Metodología de ACEDE: Metodología y técnicas de investigación en economía y dirección de empresas*, Arnedillo, La Rioja.
- [13]Bonache, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº. 3, Enero-Junio, pp. 123-140.
- [14]Boyd, R. (1991a): "Confirmation, Semantics and the interpretation of Scientific Theories". En Boyd, R.; Gasper, P.; Trout, J.D. [eds.] (1991): *The Philosophy of Science*, MIT Press, Cambridge, M.A., pp. 3-36.
- [15]Boyd, R. (1991b): "Observations, Explanatory Power, and Simplicity: Towards a Non-Humean Account". En Boyd, R.; Gasper, P.; Trout, J.D. [eds.] (1991): *The Philosophy of Science*, MIT Press, Cambridge, M.A., pp. 349-378.
- [16]Boyd, R.; Gasper, P.; Trout, J.D. (1991): *The Philosophy of Science*, MIT Press, Cambridge, M.A.
- [17]Bruce, M.; Cooper, R. (1997): *Marketing and design management*, International Thomson, London.
- [18]Bruce, M.; Morris, B. (1994): "Managing external design professionals in the product development process", *Technovation*, vol. 14, nº. 9, pp. 585-600.
- [19]Bryman, A. (1988): *Quantity and Quality in social Research*, Unwin Hyman, London.
- [20]Buesa, M.; Molero, J. (1996): *Innovación y diseño industrial*, Civitas, Madrid.
- [21]Calder, B. J. (1994): "Qualitative Marketing Research". En Bagozzi, R.P. [eds.] (1994): *Principles of Marketing Research*, Blackwell, Oxford, pp. 50-72.

- [22]Cameron, K.S.; Whetten, D.A. (1983): *Organizational Effectiveness: A comparison of Multiple Models*, Academic Press, New York
- [23]Cartwright, N. (1991): "The Reality of Causes in a World of Instrumental Laws". En Boyd, R.; Gasper, P.; Trout, J.D. [eds.] (1991): *The Philosophy of Science*, MIT Press, Cambridge, M.A., pp. 379-386.
- [24]Chiva-Gómez, R. (2000): Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación: Implicaciones en la gestión del diseño de producto en el negocio español de fabricación de pavimentos y revestimientos cerámicos, Tesis doctoral no publicada, Universitat Jaume I, Castellón.
- [25]Chiva-Gómez, R.; Camisón-Zornoza, C.; Lapiedra-Alcamí, R. (2002): "Organizational Learning and Product Design Management: Towards a Theoretical Model", *The Learning Organization: an International Journal*, (in press).
- [26]Clark, K.; Fujimoto, T. (1990): "The power of product integrity", *Harvard Business Review*, vol. 68, nº. 6, Nov-Dec, pp. 107-118.
- [27]Collis, D. (1991): "A resource-based analysis of global competition: The case of bearings industry", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 49-68.
- [28]Comisión Europea-DDI (1998): *La mejora de la gestión del proceso de diseño*, Comisión Europea-DDI.
- [29]Cooper, R.; Press, M. (1995): *The design agenda*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, UK.
- [30]Craig, T. (1996): "The Japanese Beer Wars: Initiating and Responding to Hypercompetition in New Product Development", *Organization Science*, vol. 7, May-June, pp. 302-321

- [31]Cummings, T.G.; Mohrman, S.A.; Mohrman Jr., A.M.; Ledford Jr., G.E. (1985): "Organization Design for the Future: A collaborative Research Approach". En Lawler III, E.E.; Mohrman Jr., A.M.; Mohrman, S.A.; Ledford Jr., G.E.; Cummings, T.G.; [eds.] (1999): *Doing Research that is Useful for Theory and Practice*, 2nd edition, Lexington Books, Lanham, Maryland.
- [32]Daft R.L.; Levin A.Y. (1993): "Where are de Theories for the "New" Organizational Forms? An Editorial Essay", *Organization Science*, vol. 4, n°. 4, pp. i-vi.
- [33]Dickson, P.; Schneider, W.; Lawrence, P.; Hytry, R. (1995): "Managing design in small high growth companies", *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 12, n°. 5, pp. 406-415.
- [34]Dumas, A.; Mintzberg, H. (1989): "Managing design, deigning management", *Design Management Journal*, vol. 1, n°.1, pp. vol. 1, n°. 1, pp. 37-43.
- [35]Dumas, A.; Mintzberg, H. (1991): "Managing the form, function and fit of design", *Design Management Journal*, vol. 2, n°. 3, pp. 26-31.
- [36]Dyer, W. G. Jr.; Wilkins, A. L. (1991): "Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 613-619.
- [37]Eisenhardt, K.M. (1989): "Building Theories From Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 532-550.
- [38]Escribá, A. (1999): Factores determinantes del comportamiento cooperativo en las alianzas entre empresas: Un estudio cualitativo, Tesis doctoral no publicada, Universitat de València.
- [39]Fairhead, J. (1987): *Design for a corporate culture*, National Economic Development Office, London.

- [40]Falkenberg, J.; Haugland, S.A. [eds.] (1996): *Rethinking the Boundaries of Strategy*, Handelshojskolens Forlag, Munksgaard international Publishers Ltd., Copenhagen Denmark.
- [41]Felip, M.; Gimmy, G. (1995): “El papel del diseño en el proceso de innovación”, *Economía Industrial*, nº. 301, pp. 93-104.
- [42]Godfrey, P.C.; Hill, C.W.L. (1995): “The Problem of Unobservables in strategic Management Research”, *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 519-533.
- [43]Godfrey, P.C.; Hill, C.W.L. (1996): “Grounding Strategic Paradigms: Logical Positivism, Realism and the Resource Based View of the Firm”. En Falkenberg, J.; Haugland, S.A. [eds.] (1996): *Rethinking the Boundaries of Strategy*, Handelshojskolens Forlag, Munksgaard international Publishers Ltd., Copenhagen Denmark, pp. 79-99.
- [44]Hacking, I. (1983): *Representing and Intervening*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- [45]Hartley, J.(1994): “Case Studies in Organizational Research”. En Cassel, C.; Symon, G. [eds.] (1994): *Qualitative Methods In Organizational Research: a Practical Guide*, Sage, London, pp. 208-229.
- [46]Hempel, C.G. (1962): “Explanation in Science and History”. En Colodny, R. [eds.] (1962): *Frontiers of Science and Philosophy*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, pp. 36-54.
- [47]Henderson R.; Cockburn, I. (1994): “Measuring competence?. Exploring firm-effects in pharmaceutical research”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, winter, pp. 63-84.
- [48]Hollins, G.; Hollins, D. (1991): *Total Design: Managing the design process in the service sector*, FT Prentice Hall, London.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- [49]Hume, D. (1739): *Treatise of Human Nature*, Prometheus Books, Buffalo, N.Y.
Citado en Godfrey, P.C.; Hill, C.W.L. (1995): "The Problem of Unobservables in strategic Management Research", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 519-533.
- [50]Jenkins, S.; Forbes, S.; Durrani, T.S. (1997): "Managing the product development process (part 1, an assessment)", *International Journal of Technology Management*, vol. 13, pp. 359-378.
- [51]Kotler, P.; Rath, G. A. (1984): "Design a powerful but neglected strategic tool", *Journal of Business Strategy*, vol. 5, nº. 2, pp. 16-21.
- [52]Lawler III, E.E. (1977): "Adaptive Experiments: An approach to Organizational Behaviour Research", *Academy of Management Review*, vol. 2, pp. 2-12.
- [53]Lee, T. W. (1998): *Using Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- [54]Leonard-Barton, D. (1990): "A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites", *Organization Science*, vol. 1, pp. 248-265.
- [55]Miles, M. B. (1979): "Qualitative data as an attractive nuisance: The problem of analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, December, pp. 590-601.
- [56]Miller, D.; Shamsie, J. (1996): "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 519-543.
- [57]Mohrman, S.A.; Cummings, T.G.; Lawler III, E.E. (1983): "Creating Useful Research with Organizations: Relationships and Process Issues". En Kilman, R.H. & Associates [eds.] (1983): *Producing Useful Knowledge for Organizations*, Praeger, New York.

- [58]Nordhaug, O. (1996): "Collective Competences". En Falkenberg, J.; Haugland, S.A. [eds.] (1996): *Rethinking the Boundaries of Strategy*, Handelshojskolens Forlag, Munksgaard international Publishers Ltd., Copenhagen, Denmark, pp. 193-218.
- [59]Nueno, P. (1989). *Diseño y estrategia empresarial*, IMPI, Madrid.
- [60]Pérez Aguiar, W. (1999): "El estudio de casos". En Sarabia, F.J. [eds.] (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Pirámide, Madrid.
- [61]Popper, K.R. (1959): *The logic of Scientific Discovery*, Hutchinson, London. Traducido al Español en, Popper, K.R. (2001): *La lógica de la investigación científica*, Tecnos, Madrid.
- [62]Potter, S.; Roy, R.; Capon, C.; Bruce, M.; Walsh, V.; Lewis, J. (1991): *The benefits an costs of investment in design: using professional design expertise in Product, engineering and graphic projects*, Design Innovation Group, Manchester.
- [63]Puttnam, H. (1990): *Realism with a Human Face*, Harvard University Press, Cambridge, M.A.
- [64]Ransom, S.; Hinnings, B.; Greenwood, R. (1980): "The Structuring of Organizational Structures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 1-17.
- [65]Roberts, P.W. (1999): "Product Innovation, Product-Market Competition and Persistent Profitability in the U.S. Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 655-670.
- [66]Roozenburg, N. F. M.; Eekels, J. (1995): *Product design: fundamentals and methods*, Wiley, Chichester, West Sussex, UK.
- [67]Roy, R.; Potter, S.(1993): "The commercial impacts of investment in design", *Design Studies*, vol. 14, pp. 171-193.

- [68]Roy, R.; Riedel, J. (1997): "Design and innovation in successful product competition", *Technovation*, vol. 17, nº. 10, pp. 537-549.
- [69]Ruiz de Olabuénaga, J.I. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*, Deusto, Bilbao.
- [70]Ruiz de Olabuénaga, J.I., Aristegui, I.; Melgosa, L. (1998): "Cómo elaborar un proyecto de investigación social", Cuadernos monográficos del ICE, nº. 7.
- [71]Simon, H.A. (1969): *The Sciences of the Artificial*, MIT Press, Cambridge, MA.
En este trabajo se ha consultado la tercera edición publicada en 1999.
- [72]Stake, R. E. (1995): *The Art of case Study Research*, Sage, Thousand Oaks, London.
- [73]Taylor, S. J.; Bodgan, R. (1996): Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados, Paidós, Barcelona.
- [74]Tomás Carpi, J.A.; Banyuls, J.; Cano, E.; Contreras, J.L.; Gallego, J.R.; Picher, J. V.; Such, J.; Torrejón, M. (1999): *Dinámica industrial e innovación en la Comunidad Valenciana. Análisis de los distritos industriales del calzado, cerámica, mueble y textil*, IMPIVA, Valencia.
- [75]Tsoukas, H. (1994): "Refining Common Sense: Types of Knowledge in Management Studies", *Journal of Management Studies*, vol. 31, nº. 6, pp. 761-780.
- [76]Walsh, V. (1996): "Design, innovation and the boundaries of the firm", *Research Policy*, vol. 25, pp. 509-529.
- [77]Walsh, V.; Roy, R.; Bruce, M. (1988): "Competitive by design", *Journal of Marketing Management*, vol. 4, nº. 2, pp. 201-217.
- [78]Walsh, V.; Roy, R.; Bruce, M.; Potter, S. (1992): *Winning by design: technology, product design and international competitiveness*, Blackwell, London.

- [79]Walton, T. (1991): “The hallmarks of successful design teams”, *Design Management Journal*, vol. 2, nº. 2, pp. 5-10.
- [80]Yan, A.; Gray, B. (1994): “Bagaining power, management control and performance in United States-China joint ventures: a comparative case study”, *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 1478-1517.
- [81]Yeoh, P.; Roth, K. (1999): “An Empirical Analysis of Sustained Advantage in the U.S. Pharmaceutical Industry: Impact of Firm Resources and Capabilities”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 637-653.
- [82]Yin, R. K. (1981): “The Case Study Crisis: Some Answers”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, March, pp. 58-65.
- [83]Yin, R. K.(1993): *Applications of case study research*, Applied Social Research Methods Series, vol. 34, Sage, Newbury Park, London.
- [84]Yin, R. K.(1994): *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, 2nd edition, Sage, Thousand Oaks, London.

Capítulo 5

ESTUDIO DE CASOS

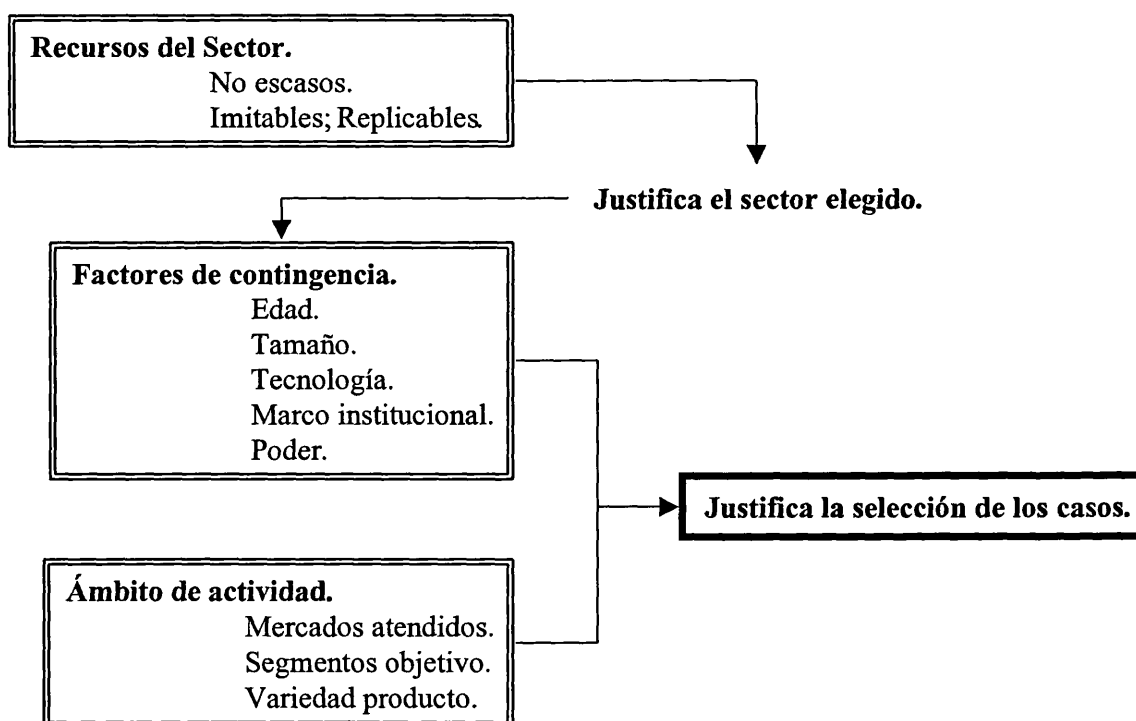
A partir del marco teórico planteado en los capítulos segundo y tercero y siguiendo el método de trabajo propuesto en el cuarto, el quinto se dedica a la descripción de los datos recogidos a través del estudio de casos y al análisis de los resultados.

Este capítulo se estructura en tres apartados. El primero de ellos pretende describir las características de la industria y justificar su elección. Para ello se presenta en primer lugar un conjunto de datos generales del sector cerámico radicado en la provincia de Castellón. El objetivo es aportar una visión global de la industria a la que pertenecen los casos analizados.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

En segundo término se exponen un conjunto de datos relevantes que permiten mostrar que en esta industria existe mercado para todo tipo de recursos, tanto básicos y clave como complementarios –a excepción de aquellos de carácter eminentemente organizativo: reputación, cultura, clima laboral–. De lo anterior se derivan dos conclusiones: es factible encontrar amplios grupos de empresas con dotaciones de recursos homogéneas; en el sector la posesión de un recurso no genera ventaja competitiva; su uso sí.

Figura 5.1.- Resumen de los principales datos del sector.



En tercer lugar, se presentan los factores de contingencia que caracterizan el entorno que rodea a las empresas de fabricación de azulejos y pavimentos y que deberán ser tenidos en cuenta a la hora de elegir los casos. Entre ellos se destacan: los factores de contingencia clásicos –edad, tamaño, sistema técnico–; el entorno competitivo –que en esta investigación se define a través de ámbito de actividad elegido–; la cultura (nacional

y sectorial) y el marco institucional. Para cada uno de ellos se plantean indicadores que permitan medir el grado de homogeneidad del contexto afrontado por las empresas analizadas.

El segundo apartado del capítulo se dedica a describir cada uno de los casos elegidos y las variables objeto de análisis. Así, en primera instancia, y a modo de introducción, se presenta un conjunto de datos generales de la empresa que hacen referencia a su historia y a los factores de contexto. En segundo término se aportarán los datos necesarios para mostrar la lógica de sus directivos, la estrategia competitiva elegida y los factores clave de éxito considerados. En tercer lugar se realizará una descripción de la capacidad de diseño de producto: cómo se define en cada empresa; qué recursos la componen; cómo se desarrollan las actividades que la integran. En cuarto lugar se realiza un análisis de los facilitadores que permiten el despliegue coordinado de recursos –se consideran por un lado las dimensiones de diseño organizativo y por otra parte los recursos organizativos de carácter social como: cultura y clima organizativo–. En un quinto apartado, se presentan un conjunto de indicadores que muestran el rendimiento de la empresa respecto de la capacidad de diseño. Finalmente, se procede al análisis y discusión de los resultados considerando la incidencia directa VAID y la indirecta VAI de los facilitadores sobre la capacidad objeto de estudio –diseño de producto–.

En el tercer punto del capítulo se consideran las cuestiones de investigación –propuestas en el protocolo planteado en el capítulo anterior– a la luz de las evidencias recogidas en el estudio paralelo de los casos descritos y se enuncian un conjunto de proposiciones que hacen referencia al diseño organizativo más adecuado para potenciar la capacidad de diseño de producto diferenciado en una empresa de fabricación de azulejos y pavimentos cerámicos.

5.1.- El sector cerámico de Castellón¹.

5.1.1.- Datos generales del sector

En España existen actualmente 255 empresas que producen pavimentos y revestimientos cerámicos, de las que 197 se encuentran concentradas en un área delimitada por las localidades de Castellón, Alcora, Onda y Villarreal. Dichas empresas fabrican un 92,4% de la producción nacional, que fue de 621 millones de mts² en el ejercicio de 2000, ocupan a 25.000 personas y constituyen el pilar sobre el que se fundamenta la economía de la zona (ASCER, 2000).

Tabla 5.1.- Resumen de los principales datos del sector.

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Producción efectiva (Millones m2)	320	400	424	485	564	602	621
Número de trabajadores	15.000	16.800	17.800	19.000	21.700	24.000	25.000
Ventas totales estimadas (Millones ptas.)	277.517	314.563	329.097	396.855	442.532	479.502	549.243
Exportación (Millones ptas.)	143.281	169.037	183.367	227.808	248.382	262.636	311.493
% exportación sobre total de ventas estimadas	51,6%	49,1%	51,1%	52,8%	51,5%	50,1%	52,0%
Ventas domésticas estimadas (Millones ptas.)	134.237	145.526	145.730	169.047	194.150	216.866	237.750
Importación (Millones ptas.)	2.729	3.019	3.180	3.673	5.467	6.443	6.301
Consumo aparente en España (Miles mts ²)	180.611	197.006	188.831	217.941	249.857	272.747	290.424
Cuota española sobre el consumo aparente	99,1%	99,1%	99,1%	99,1%	98,6%	98,6%	98,8%
Estimación de la producción mundial (Millones mts ²)	2.683	2.950	3.180	3.406	3.673	3.825	4.123
Estimación del comercio exterior mundial (Millones mts ²)	707	818	831	939	974	1.022	—
Cuota española en la producción mundial de baldosas	11,9%	13,6%	13,3%	14,2%	15,4%	15,7%	15,1%
Cuota española en el comercio exterior de baldosas	22,4%	23,0%	23,5%	25,7%	26,8%	26,4%	--
La exportación sectorial en la exportación española	1,46%	1,48%	1,42%	1,49%	1,52%	1,53%	1,52%
Superávit comercial sectorial (Millones ptas.)	140.552	166.018	180.187	224.135	242.915	256.193	305.192

Fte.- Elaborado a partir del informe anual de ASCER de 1999 y de 2000.

¹ No es objetivo del presente trabajo realizar un análisis sectorial, sino justificar tanto la elección de la industria como la selección final de los casos. Para un estudio detallado del sector pueden consultarse: Bancaja (1999); Tomás Carpi et al. (1999).

Una de las características distintivas del sector es el pequeño tamaño de sus empresas –ver tabla 5.2–, sobre todo si se compara con las del resto de países productores como Italia –dónde en los últimos años se ha asistido a un fuerte proceso de concentración–, Indonesia, Brasil o Turquía. Así, tan sólo 9 de las 100 azulejeras más grandes del mundo se encuentran en España, mientras que en el país transalpino se ubican 22.

Tabla 5.2.- Tamaño de empresa por número de empleados.

Nº empleados	1996		1998		2000	
	Empresas	%	Empresas	%	Empresas	%
Menos de 25	40	18,5	47	19,4	46	18,0
25 - 50	77	35,6	80	33,1	72	28,2
51 - 100	51	23,6	60	24,8	68	26,7
101 - 200	29	13,4	29	12,0	40	15,7
201 - 500	15	6,9	21	8,7	22	8,6
Más de 500	4	1,9	5	2,1	7	2,7
Total	216	100	242	100	255	100

Fte.- Elaborado a partir del informe anual de ASCER de 1999 y de 2000.

En cuanto a su importancia internacional, el sector cerámico español es el segundo del mundo, con un 15,1% de la producción (ASCER², 2000), tras Italia que manufactura un 15,3%. Otros países con volúmenes importantes son Brasil y China con un 11% respectivamente.

Dado que estos dos últimos, junto con otros como Turquía (4,2%) y México (3,4%), han apostado por la fabricación de productos caracterizados por su bajo coste, los sectores español e italiano se han centrado en la fabricación de productos que compiten por calidad y diseño. Por ello, tanto las empresas situadas en Castellón, como las ubicadas en Emilia-Romagna, se caracterizan por una actualización constante de sus tecnologías de producción que adquieren en su totalidad a empresas italianas. Respecto a

² Asociación Española de Fabricantes de Azulejos, Pavimentos y Baldosas Cerámicos. Datos sobre los mercados de destino más importantes del sector cerámico español.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

las tecnologías de producto (fritas, esmaltes y colores) se desarrollan en la industria auxiliar radicada en Castellón, que ostenta el liderazgo mundial tanto en volumen de producción y cuota de mercado como en desarrollo tecnológico.

Otra de las características del sector cerámico español es la fuerte expansión de la capacidad instalada que ha experimentado en los últimos años, con tasas medias de crecimiento del 11'3% desde 1990, produciéndose el incremento más elevado en 1995 con un salto del 25% respecto del ejercicio de 1994 (ASCER, 1997). En consonancia con esta realidad, los datos de inversión industrial –maquinaria, instalaciones, utillaje, terrenos, edificios y otras inversiones de equipo– no han dejado de aumentar en la última década³ y en los primeros siete meses de 2001 han experimentado un incremento del 135% respecto al mismo periodo de 2000 (Tirado, 2002) –ver tabla 5.3–.

Tabla 5.3.- Inversión industrial en la Comunidad Valenciana (millones pts).

Año	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Sector cerámico	5.949	6.604	12.944	12.874	8.523	12.368	19.267	24.419

Fte.- Elaborado a partir de los informes anuales de ASCER (1999; 2000)

Junto al esfuerzo inversor, la posición de privilegio del sector cerámico español se debe a otros factores como los elevados niveles de productividad y competitividad alcanzados y un sólido mercado doméstico que, con un consumo per cápita de 6,8 mts² – el más alto del mundo–, supone un 7,3% de la producción mundial.

Pero junto a un amplio mercado nacional, el sector presenta una clara orientación internacional. Así, su volumen de exportación se cifra en el 56,7% de la producción de 2000. En este aspecto es necesario destacar que el crecimiento de las exportaciones ha

³ Si exceptuamos el bache del año 1997.

sido del 18,6% (en valor) respecto al ejercicio anterior, con tasas de crecimiento elevadas en los últimos ejercicios. Las principales regiones de destino son Europa, con un 52,9%, América del Norte con un 15,4% y Oriente Próximo con un 11,9%. En la tabla 5.4 se puede ver la evolución en ventas por áreas geográficas.

Por último, es importante destacar que los mercados europeos ajenos a la U.E. (países del Este de Europa) han experimentado importantes incrementos en sus demandas, destacando Polonia como primer destino (59,3 millones de euros; +0,6%) y Rusia con un incremento del 67,6% (34,8 millones de euros). Por países el primer destino para los productos cerámicos españoles es EEUU, con unas ventas en valor de 227,6 millones de euros (un incremento del 24,6%), lo que supone un 12,2% de la exportaciones españolas.

5.1.2.- Los recursos de la industria.

El objetivo de este subapartado es describir y analizar las características de los recursos necesarios para la fabricación de pavimentos y azulejos cerámicos. Del análisis se extraen dos conclusiones: dichos recursos no son escasos y son fácilmente imitables o replicables. Por tanto, es factible encontrar empresas con dotaciones de recursos homogéneas. De lo anterior se infiere que la mera posesión o disponibilidad de un recurso no va a generar ventaja competitiva sostenible.

Siguiendo el esquema de trabajo propuesto en el capítulo dos, se exponen, de forma sucesiva los recursos de carácter financiero, los activos físicos –equipos–, la tecnología de proceso, la tecnología de producto, los recursos humanos y dentro de estos los recursos directivos. Finalmente se hace referencia a los recursos relacionales.

Tabla 5.4.- Exportaciones españolas por zonas geográficas.

Zonas	Año 1998 (millones ptas.)	Año 1999 (millones ptas.)	Año 1999 (millones euros)	Variación1999 sobre 1998	Destino de las exportaciones españolas (%)	Año 2000 (millones Pta.)	Año 2000 (millones euros)	Variación 2000 sobre 1999 (%)	Destino de las exportaciones españolas (%)
Europa	135.948	143.472	862,3	5,5%	54,6%	164.860	990,8	14,9	52,9
Unión Europea	105.850	116.707	701,4	10,3%	44,4%	130.098	781,9	11,5	41,8
UEM-11 (Zona Euro)	77.840	85.914	516,4	10,4%	32,7%	94.988	570,9	10,6	30,5
Este de Europa	25.566	22.589	135,8	-11,6%	8,6%	29.881	179,6	32,3	9,6
Oriente Próximo	27.408	31.436	188,9	14,7%	12,0%	37.030	222,6	17,8	11,9
América del Norte	32.874	38.032	228,6	15,7%	14,5%	48.023	288,6	26,3	15,4
EEUU	25.576	30.402	182,7	18,9%	11,6%	37.872	227,6	24,6	12,2
Iberoamérica (sin México)	22.191	19.438	116,8	-12,4%	7,4%	23.905	143,7	23,0	7,7
Este y sudeste asiático	13.027	12.397	74,5	-4,8%	4,7%	15.302	92,0	23,4	4,9
África	11.796	12.207	73,4	3,5%	4,6%	15.059	90,5	23,4	4,8
Oceanía	3.511	4.292	25,8	22,2%	1,6%	4.971	29,9	15,6	1,6
Resto del mundo	1.627	1.362	8,2	-16,3%	0,5%	2.343	14,1	72,0	0,8
Total mundo	248.382	262.636	1.578,5	5,7%	100%	311.493	1.872,1	18,6	100

Fte.- Elaborado a partir del informe anual de ASCER de 1999 y de 2000.

5.1.2.1.- Recursos financieros.

Por su propia naturaleza se trata de un recurso flexible ya que puede ser transformado en cualquier otro tipo de recurso, y que en general no cumple ninguna de las condiciones para ser fuente de ventaja competitiva sostenible –escasez e inimitabilidad–. Además, en el caso del sector cerámico, los recursos financieros no suponen una barrera de entrada, ya que la inversión necesaria para una instalación mínima con capacidad para producir un millón de mts² al año es de 4.220.000 euros (Bancaja, 1999).

Por otra parte, junto a la escasa inversión necesaria, en la zona se ha desarrollado un sólido mercado de capitales y encontrar inversores dispuestos a patrocinar nuevos proyectos es relativamente fácil. De hecho, un repaso a la historia de la industria demuestra que el retraso en la incorporación de nuevas tecnologías no se ha dado por falta de recursos financieros, sino por la ausencia de las infraestructuras necesarias⁴.

5.1.2.2.- Activos físicos.

Por activos físicos se hace referencia al terreno y la maquinaria necesaria para el desarrollo de la actividad. En cuanto a los terrenos, en los últimos años se ha producido un incremento del suelo industrial en la zona triangular que queda descrita por tres poblaciones: Vall d' Uxó y La Pobla Tornesa a lo largo de la costa y Lucena del Cid en el interior (Bancaja, 1999). Así, además de polígonos industriales equipados, la provincia se está dotando de una red de carreteras y de instalaciones portuarias que

⁴ La implantación de nuevas tecnologías de cocción a principios de los años ochenta se vio frenada por la falta de una red de suministro de gas natural (Bancaja, 1999; Dalmau y De Miguel, 1991; Tomás Carpi et al., 1999).

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

permiten el desarrollo de la actividad industrial y facilitan su proyección hacia el exterior.

En lo referente a los equipos, estos son básicamente: atomizadoras, prensas, hornos, pulidoras y clasificadoras. Como instalaciones complementarias pero igualmente importantes se destacan las plantas de cogeneración⁵ y los sistemas automatizados de almacenamiento y gestión de stocks⁶.

Esta maquinaria se produce mayoritariamente en Italia y en menor medida en Alemania. Todos los fabricantes de azulejos y pavimentos de todos los países del mundo tienen acceso a las mismas máquinas y las novedades se difunden con gran rapidez. Incluso se da el caso de que los proveedores venden instalaciones “llave en mano” con grandes facilidades de pago (Bancaja, 1999; Tomás Carpi et al., 1999). Así pues, se trata de recursos que se pueden adquirir en el mercado con gran facilidad y que por tanto están al alcance de todos los competidores.

Una característica distintiva que incrementa el valor de este tipo de recursos es su capacidad productiva –en el sentido en el que lo define Wernerfelt (1989)–. Las líneas de producción pueden atender fuertes incrementos de demanda sin reducir de manera sensible los niveles de calidad o eficiencia. Por contra, estas instalaciones conllevan unos costes fijos considerables, por lo que el margen para reducir los volúmenes de fabricación, sin incurrir en pérdidas importantes, es estrecho.

⁵ Se trata de una instalación en la que a partir de una turbina, se transforma gas natural en energía eléctrica. La importancia de este activo reside en que permite un suministro continuo de energía–sin microcortes del fluido– lo que redunda en el mejor rendimiento de los hornos y la calidad de la cocción y por tanto del producto terminado.

⁶ Estas tecnologías, que ya son maduras en otros sectores como la gran distribución, están ganando importancia ante el notable incremento del número de colecciones que las empresas tienen en catálogo y

Otra característica es la especificidad de uso de algunos de los activos más costosos. Este sería el caso de las atomizadoras, aquellas empresas que deciden trabajar con distintos tipos de arcilla –pasta roja o pasta blanca– deben disponer de una atomizadora distinta para cada una de ellas. Algo similar ocurre con productos como el gres porcelánico, que requiere unas líneas de fabricación específicas.

Finalmente cabe reseñar que se trata de un conjunto de recursos en los que no se da la condición de escasez ni de inimitabilidad por lo que su posesión no va a ser fuente de ventaja competitiva sostenible.

5.1.2.3.- Tecnología de proceso.

En cuanto a la tecnología de proceso, el sector la conoce y desarrolla, hasta tal punto que, si bien la maquinaria se produce en Italia, dichos fabricantes desarrollan las fases de pre-innovación y de innovación incremental en colaboración con las empresas castellonenses. El dominio de dicha tecnología permite a las empresas españolas crear estilos y tendencias en la evolución de la industria de maquinaria (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996).

El esfuerzo de innovación en tecnologías aplicadas se lleva a cabo desde dos instituciones el Instituto de Tecnología Cerámica (ITC) y la Universidad Jaime I de Castellón (UJI), si bien el protagonismo fundamental recae en la primera.

El ITC domina la tecnología básica –ingeniería química– y desarrolla innovaciones en colaboración con las empresas azulejeras. Por tanto se puede afirmar

la reducción del tamaño medio del pedido (Bancaja, 1999; Tomás Carpi et al., 1999), lo que ha venido a incrementar la complejidad de la gestión de almacenes y la preparación de las expediciones.

que este recurso tiene mercado y está al alcance de aquellos fabricantes que lo deseen, si bien la dotación de los diversos integrantes de la industria no es homogénea. Así se pueden distinguir dos grupos de empresas, aquellas que desarrollan proyectos de colaboración con el ITC y aquellas que no lo hacen. Las primeras tienen acceso a las últimas innovaciones que, posteriormente se difunden al resto del sector a través de actividades de formación.

En conclusión, tanto del recurso maquinaria como del recurso tecnología de proceso, se puede decir que son de alto valor, no escasos porque se pueden adquirir en el mercado e imitables. Sin embargo el aprovechamiento de los mismos no es homogéneo y depende en gran medida de la posesión de otros recursos complementarios como personal cualificado y relaciones con otros agentes del sector como los institutos tecnológicos o las empresas de fritas y esmaltes (Tomás Carpi et al., 1999).

5.1.2.4.- Tecnología de producto.

En este apartado se distingue por una parte la tecnología, que da al producto unas determinadas propiedades –dureza, flexibilidad, porcentaje de absorción de humedad, peso, espesor óptimo–, y por otra el diseño, que está relacionado con la estética del mismo –tamaño, color, relieve–.

En cuanto a la tecnología de producto, su desarrollo corre a cargo fundamentalmente de los proveedores de fritas y esmaltes⁷. Estas empresas cuentan con laboratorios especializados en el desarrollo de tecnologías aplicadas y de ellos depende en gran medida la tecnología de producto y las posibilidades de diseño, y en consecuencia una parte muy importante del valor añadido del producto (Bancaja, 1999).

⁷ Este sector esta integrado por 23 empresas radicadas en la misma zona y da empleo a 2.160 empleados.

Una característica distintiva del sector es que gracias a la colaboración entre la industria de esmaltes, el ITC y los fabricantes de pavimentos y revestimientos, se logra un desarrollo armónico entre dicha tecnología y la de proceso.

Así pues, la tecnología de producto es un recurso clave para el que existe mercado y al que los diversos competidores pueden acceder con cierta facilidad. Al igual que en el caso de la tecnología de proceso, las diferencias en cuanto a la dotación de dicho recurso, dependen fundamentalmente de la estrategia elegida por la dirección y de las relaciones que la empresa ha decidido establecer con otros agentes como ITC, UJI, ASCER⁸ o los proveedores de fritas y esmaltes.

Estas interacciones dan lugar a dos tipos de empresas: las que realizan un mayor esfuerzo en I+D y que protagonizan el 90% de los proyectos de colaboración con ITC y otras instituciones del sector especializadas en el desarrollo de la tecnología de producto; las que adoptan dichas innovaciones una vez que han sido probadas con éxito y que apenas participan en acuerdos de cooperación para la generación de nueva tecnología de producto.

No existe ninguna barrera que impida el acceso a dichos recursos. Al contrario, el sector se caracteriza por favorecer la acción colectiva y por la circulación fluida del conocimiento tecnológico, lo que facilita los procesos rápidos de emulación e imitación (Gallego, 1997; Rogers, 1993). No obstante, aunque no existen limitaciones importantes para proveerse de recursos, las empresas del sector presentan dotaciones heterogéneas.

⁸ Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y pavimentos cerámicos.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

A modo de resumen podemos decir que las tecnologías de proceso y de producto son recursos valiosos pero no escasos y de fácil adquisición en el mercado. Por tanto, la dotación de cada empresa depende básicamente de elecciones empresariales realizadas por la dirección de cada una de ellas.

En cuanto a la tecnología de diseño del producto –se considera tanto el formato del producto como su decoración–, la situación es muy similar, son las empresas de fritas y esmaltes junto con ALICER⁹ y estudios de diseño especializados, quienes realizan el esfuerzo en el desarrollo de un amplio conjunto de diseños y técnicas de diseño que ponen al alcance de los fabricantes de azulejos y pavimentos.

En consecuencia, el acceso a este recurso y la dotación de las empresas depende del modelo de provisión de diseño elegido. Así, es posible encontrar un grupo de fabricantes que adquieren todos sus diseños en el exterior, bien a los proveedores de fritas y esmaltes –que en ocasiones regalan los diseños–, bien a estudios de diseño o a ALICER. Por otra parte se observa un segundo conjunto de empresas que cuentan con diseñadores en plantilla y que desarrollan sus diseños, bien en colaboración con los agentes antes mencionados, bien de forma independiente.

Una vez más cabe señalar que este recurso es fácilmente accesible e imitable y que la dotación de cada empresa depende del valor estratégico que la dirección le ha concedido y de la posesión de recursos complementarios como técnicos de diseño y relaciones estables con los demás agentes de la industria.

⁹ Asociación para la Promoción del Diseño Cerámico.

5.1.2.5.- Recursos humanos.

En este apartado se van a tratar fundamentalmente las cualificaciones de técnicos y trabajadores de línea, dejando para un apartado posterior a los directivos.

Tal y como señalan Tomás Carpi et al. (1999) una de las características del sector es la amplia disponibilidad de mano de obra preparada y cualificada. Este factor esta ganando relevancia ya que la introducción de maquinaria más avanzada, el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad y el crecimiento del número de referencias fabricadas exigen personal con mayor grado de preparación.

Dentro de esta categoría de recursos se pueden distinguir dos grupos, los operarios de producción por un lado y los mandos intermedios, técnicos y diseñadores por otro.

Respecto a los primeros, por la propia naturaleza del trabajo a desarrollar, las exigencias de cualificación son bajas, no siendo necesario un nivel superior al de EGB. En lo referente a la formación específica, la suelen adquirir a pie de máquina con la ayuda y supervisión de un compañero más experimentado. Sólo en el caso de aquellas empresas que han adoptado sistemas de gestión de calidad con un enfoque de GCT¹⁰, en las que la participación de todo el personal es un factor clave de éxito, los operarios han recibido formación adicional sobre cuestiones como el control de procesos, el uso de herramientas de mejora o técnicas de trabajo en equipo –este cambio viene facilitado por las nuevas tecnologías de producción que han reducido la carga física de trabajo y han permitido incrementar las tareas de vigilancia y control– (Bancaja, 1999; Tomás Carpi et al., 1999).

¹⁰ Acrónimo de Gestión de Calidad Total.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

En lo que se refiere a los mandos intermedios, técnicos y diseñadores, es fundamental para las empresas contar con trabajadores cualificados y especializados. El acceso a este recurso es sencillo, ya que existe un completo sistema formativo de ámbito local y un mercado de trabajo dinámico y fluido, que permite el paso de los profesionales de unas empresas a otras.

Así, el ITC forma y proporciona al sector técnicos con conocimientos avanzados en ingeniería química –conocimiento básico para el desarrollo de todo el proceso productivo–, que se incorporan de forma sistemática a las empresas de fabricación de azulejos y pavimentos. Esta formación se canaliza a través de dos vías, la Licenciatura en Ingeniería Química con perfil de Tecnología Cerámica –impartida en la UJI con profesores de ITC– y los cursos de actualización y reciclaje impartidos por ITC. Por su parte los institutos de FP de la zona (Burriana, Castellón y Onda) imparten estudios de grado medio de especialistas en cerámica industrial, electrónica, hidráulica, mecánica y robótica. En lo referente al diseño, la Escuela de Artes y Oficios de Castellón imparte la Especialidad en Diseño de Revestimiento Cerámico y ALICER realiza una amplia oferta de cursos de actualización y reciclaje con las últimas tendencias y tecnologías. Finalmente la Cámara de Comercio Industria y Navegación de Castellón, en colaboración con el IVEX imparte cursos de formación y reciclaje para Técnicos Comerciales.

En conclusión, existe un sólido sistema local de formación especializada que genera un volumen suficiente de personal cualificado, por lo tanto se puede afirmar que las empresas pueden dotarse de este recurso a través del mercado y que el acceso al mismo no plantea mayores dificultades a los miembros del sector.

5.1.2.6.- Recursos directivos.

Teniendo en cuenta que la práctica totalidad de empresas del sector son de carácter familiar, se pueden encontrar dos tipos de organización (Tomás Carpi et al., 1999): por un lado, aquellas que han incorporado a los órganos de dirección a profesionales ajenos a la propiedad y que dirigen la empresa de forma colegiada entre los directivos de los diferentes departamentos. Por otra parte se puede encontrar un segundo grupo de empresas en los que la propiedad y la gestión no ha sido separadas. En este tipo de empresas se está produciendo un proceso de relevo generacional, lo que permite el acceso a responsabilidades directivas de personas con mayor formación académica.

5.1.2.7.- Recursos relacionales.

Dentro de la categoría de los recursos organizativos, en este apartado vamos a destacar los relacionales por la importancia que revisten para el desarrollo de capacidades clave como la productividad, la innovación y desarrollo de producto, el diseño o el acceso a personal cualificado y su reciclaje.

Así, tal y como indican Tomás Carpi et al. (1999) el acceso a los recursos y la dotación de capacidades de los fabricantes de azulejos y pavimentos depende en buena medida, de la actitud que ésta adopta hacia las instituciones del sector. De este modo, la productividad depende, en parte, de las relaciones que cada empresa establece con los proveedores de maquinaria. Aquellos fabricantes que participan en el desarrollo de las máquinas que compran, o que las modifican para adaptarlas a sus necesidades particulares, obtienen un aprovechamiento mayor de las mismas que no sólo incide sobre los índices de productividad, también afecta a las capacidades de la empresa para desarrollar nuevos productos.

En lo referente a la innovación en tecnología de proceso, el establecimiento de

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

estrechas relaciones de cooperación con ITC resulta un factor clave. Así todos los fabricantes que destacan en esta capacidad, desarrollan regularmente proyectos de colaboración con ITC. Los resultados, la tecnología generada, es explotada en primera instancia por dichas empresas y más tarde revierte al conjunto del sector a través de las actividades de formación y reciclaje organizadas por el mencionado instituto. Es importante señalar en este punto que la articulación de dichas relaciones depende de la visión y la voluntad de la dirección y que el aprovechamiento de las mismas requieren que la empresa cuente con un grupo de técnicos cualificados que proporciona el propio ITC a través de las actividades de formación. Algo muy similar ocurre con la capacidad de innovación y desarrollo de producto, salvo que en este caso las relaciones se establecen entre los fabricantes de azulejos y pavimentos y los proveedores de fritas y esmaltes. Dichas relaciones pueden ser de dependencia o bien de cooperación en el desarrollo de nuevas tecnologías de producto.

En cuanto al diseño, Diéguez et al. (1994) establecen dos modelos de gestión de dicha capacidad que dependen fundamentalmente del tipo de relaciones establecidas con otros agentes del sector y de la disponibilidad de profesionales especializados. Así, los fabricantes vanguardistas en diseño de producto, establecen relaciones de cooperación con ALICER, ITC y estudios internacionales de diseño –principalmente italianos–, de tal modo que sus diseños son fruto de la interacción entre las organizaciones mencionadas y los técnicos de la empresa. Por contra se observa un segundo grupo de empresas que establecen una relación de dependencia con los proveedores de fritas y esmaltes y con estudios de ámbito comarcal que les proporcionan los nuevos diseños de producto.

Finalmente el acceso y la renovación de un recurso clave como la formación también depende fundamentalmente de las relaciones que cada empresa decide establecer con instituciones como UJI, ITC, ALICER, ASCER, etc.

5.1.2.8.- A modo de resumen.

Para finalizar este subapartado se realiza una síntesis de los recursos clave¹¹ para los fabricantes de azulejos y pavimentos y sus características en cuanto a valor, escasez e inimitabilidad –ver tabla 5.5–. Una vez más cabe resaltar algunas ideas básicas: los recursos descritos se pueden adquirir en el mercado sin mayores dificultades –por tanto no son escasos– y en todos los casos las barreras a la imitación o a la emulación son bajas; en consecuencia, la mera posesión o la disponibilidad de un recurso no genera ventaja competitiva sostenible. Por otra parte, dadas la características de los recursos descritos, es factible encontrar grupos de empresas con dotaciones similares¹².

De lo anterior se deduce que las diferencias significativas en el rendimiento de las empresas se deberán principalmente a la aplicación que se hace de los recursos, al modo en que se coordinan y despliegan, más que a la mera posesión o disposición de los mismos o a diferencias cualitativas. Los recursos valiosos –tecnología de proceso y de producto, personal cualificado, conocimiento del mercado, etc.– se pueden adquirir en el mercado y su grado de especificidad dentro del sector es bajo o nulo. Éstos son fácilmente imitables, ya que se pueden adquirir con rapidez y son cómodamente transferibles. Por lo que esta investigación considera que se trata de un sector adecuado para el análisis de las cuestiones de investigación planteadas.

¹¹ Del análisis realizado se puede concluir que los recursos relacionales son los que, por sus características, cumplen en mayor medida los requisitos para generar ventaja competitiva sostenible, ya que dan acceso a otros recursos del sector, y presentan mayores dificultades para su imitación o sustitución, ya que su generación y consolidación requiere un tiempo.

¹² Los análisis sectoriales consultados indican que las diferencias en las dotaciones de recursos de las empresas del sector se explican, en buena medida, de la visión de los directivos, de la opción estratégica elegida y de las relaciones establecidas con otros agentes del sector.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Deben señalarse dos excepciones: los recursos relacionales, que no son escasos, pero su imitación o sustitución requiere tiempo –deseconomías de comprensión del tiempo– no son fácilmente transferibles y presentan cierta ambigüedad causal; y los recursos organizativos de carácter socialmente complejo (Barney, 1992), como la cultura, el clima organizativo, la confianza o las relaciones de amistad entre los miembros de la organización. Éstos recursos, por su propia naturaleza, están íntimamente ligados al desarrollo de cada empresa, no son adquiribles en el mercado, presentan un alto grado de especificidad organizativa, de dependencia histórica y ambigüedad causal.

Sin embargo, tanto los recursos relacionales como los organizativos descritos en el párrafo anterior, están estrechamente relacionados con las decisiones propias del diseño organizativo. Dicho de otro modo, la articulación de las dimensiones de diseño incide directamente sobre la generación, el desarrollo y la explotación de los recursos relacionales y de los organizativos de carácter social que, además también actúan como facilitadores del despliegue coordinado del resto de recursos –financieros, activos físicos, tecnología, humanos, etc.– que integran la dotación de la empresa.

Tabla 5.5.- Recursos clave de la industria y sus características.

RECURSO	VALOR			ESCASEZ		INIMITABILIDAD					
	Capacidad productiva	Durabilidad	Flexibilidad	Adquisición	Especificidad	Transferibilidad			Ambigüedad causal	Dependencia histórica	Deseconomías aceleración temporal
						Complejidad social	Complejidad	Asimetrías información			
Financieros	fija	alta	alta	mercado	bajo	baja	baja	baja	baja	baja	baja
Act. Físicos											
Maquinaria	flexible al alza	media	baja	mercado	media	baja	baja-media	baja	baja	media	media
Terrenos	fija	ilimitada	baja	mercado	medio-bajo	baja	baja	baja	baja	baja	baja
Tecnología											
proceso	ilimitada	media-alta	baja	mercado	media-baja	variable	media-baja	media-baja	baja	media	media-alta
producto	ilimitada	media	baja	mercado	media-baja	variable	media-baja	media-baja	baja	media	media-alta
diseño	ilimitada	baja	baja	mdo-no mdo	media-baja	variable	media-baja	media-baja	baja	media	media-alta
RR HH			función							media-alta en	
Operarios	fija cp	media-baja	especificidad	mercado	variable	media-baja	media-alta	baja	baja	funcion de los	media-baja
Técnicos	fija cp	media	cualificación	mercado	variable	media-alta	alta	baja	media-baja	contratos	alta
Directivos	ilimitada lp	alta	media-baja	mdo-no mdo	alta	alta	alta	alta	alta	alta	alta
Organizativo											
Relaciones	ilimitada	alta	alta	no mercado	alta	muy alta	alta	media-baja	media-baja	alta	alta

5.1.3.- Factores contextuales.

Descritos los principales grupos de recursos, en este subapartado se realiza una descripción de los factores de contingencia¹³. Dado que el objetivo de investigación es analizar la repercusión de las decisiones de diseño organizativo sobre las capacidades, se considera necesario elegir casos en los que las compañías afronten factores de contexto similares. Para asegurar dicha condición *ceteris paribus* se propone un conjunto de indicadores para cada uno de ellos –ver tabla 5.6–.

En primer lugar se considera el *entorno*¹⁴ –en el sentido en el que lo define Mintzberg (1979), es decir, a partir de cuatro variables: estabilidad, complejidad, hostilidad y diversidad de mercados–, que se medirá en función del ámbito de actividad elegido¹⁵ y que queda definido por: los mercados atendidos, los segmentos a los que se dirige, la variedad de productos ofertados y los competidores directos considerados. En general se puede afirmar que las empresas del sector afrontan un entorno dinámico –al tratarse de un producto sujeto al efecto moda, se ven obligadas a lanzar nuevas colecciones en las principales ferias–, con una complejidad limitada, una gran diversidad de productos y mercados con un nivel de hostilidad reducido, aunque creciente, por la consolidación de competidores situados en países en vías de desarrollo.

¹³ Siguiendo el Modelo Conceptual propuesto en el capítulo tercero y el trabajo de Moreno, Peris y González (2000; p. 181-186) se consideraran: el entorno, la edad, el tamaño, el sistema técnico y el marco institucional.

¹⁴ Definido como el conjunto de productos y servicios que obtiene la empresa y el modo en que los oferta, entendiendo que dichos productos y servicios son el nexo esencial entre la empresa y el entorno (Moreno et al., 2000: p. 183).

¹⁵ Tras el estudio de investigaciones sectoriales (ASCER, 1997; 1998; 1999; 2000; Bancaja, 1999; González, 1997; Tomás Carpi et al., 1999) y la consulta con expertos del sector, este trabajo considera que el ámbito de actividad elegido por cada empresa es un buen indicador del entorno.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Tabla 5.6.- Factores de contexto e indicadores considerados.

Factor de contexto		Indicadores sectoriales
Entorno específico	Mercados atendidos.	<ul style="list-style-type: none">• Primera construcción-reposición.• Áreas geográficas.• Bajo – medio-bajo – medio – medio-alto – alto.• Pasta roja – pasta blanca.• Azulejo – pavimento – piezas especiales.
	Segmentos en que compete.	
	Variedad productos ofertados.	
Edad	Año de fundación de la empresa.	
Tamaño	Capacidad física.	<ul style="list-style-type: none">• Número de hornos.• Número de líneas de producción.• Número de trabajadores.• Ventas en volumen.• Ventas en valor.
	Personal disponible.	
	Productos de la organización.	
Tecnología	De operaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Método de cocción.• Formatos producidos.• Piezas especiales.• Porcelánico tecnológico.• Arcillas.• Esmaltes.• Fritas.• Colores.• Proyectos con ITC.• Cooperación con proveedores de maquinaria.• Proyectos con ALICER.• Cooperación con proveedores de fritas y esmaltes.• Cooperación con talleres de diseño.
	De materiales.	
	De conocimientos.	
Marco Institucional	Relaciones y valoración de instituciones: Técnicas. Educativas.	<ul style="list-style-type: none">• ITC• IPC• ALICER• UJI• Institutos F.P.• Escuela de Artes y Oficios• ASCER• ATC• ANFFECC• ASEBEC• CEVISAMA• QUALICER
	Soporte.	
	Ferias y congresos.	
Poder	Control externo.	<ul style="list-style-type: none">• Estructura accionarial.• Separación entre la gestión y la propiedad.• Grado de profesionalización de la gerencia.• Papel que juegan los miembros de la familia en al gestión diaria de la empresa.• Forma de tomar las decisiones relevantes (personalista – colegiada).
	Distribución de poder.	

En segundo término se toma en cuenta el factor *edad* y la época en la que se fundó el sector, que según Mintzberg (1979) inciden en el grado de formalización de las tareas y en el diseño de puestos y unidades de staff respectivamente.

Un tercer factor es el *tamaño*¹⁶, su influencia sobre la estructura de la organización se centra en el grado de especialización de los puestos, el tamaño de la unidad media y el grado de formalización del comportamiento (Mintzberg, 1979). Aplicando los componentes enumerados por Kimberly (1976)¹⁷, se consideran como indicadores de tamaño el volumen de producción en mts², las ventas, el número de empleados y el número de hornos y líneas de producción (González, 1997; Tomás Carpi et al., 1999).

En cuarto lugar se considera el factor *tecnología*¹⁸. Siguiendo los criterios de Hickson, Pugh y Pheysey (1969) se desglosa el concepto en tres componentes: tecnología de operaciones, tecnología de materiales y tecnología de conocimientos.

Respecto a la *tecnología de operaciones*, se considera el método de cocción, el tamaño de formatos fabricado (Bancaja, 1999; Tomás Carpi et al., 1999), la capacidad para fabricar piezas especiales y porcelánico tecnológico o esmaltado.

¹⁶ La importancia del tamaño como factor de contingencia ha sido destacada por los trabajos del Grupo de Aston (Pugh et al., 1963; Pugh et al. 1968; Hickson, Pugh y Pheysey 1969; Inkson, Puhg y Hickson, 1970; Child y Mansfield, 1972; Hickson et al., 1974), por las obras de Peter M. Blau y otros (Blau, Heydebrand y Stauffer, 1966; Meyer, 1968a, 1968b; Blau, 1968, 1970, 1973; Blau y Schoenherr, 1971; Blau, 1972).

¹⁷ Capacidad física de la organización; personal disponible; insumos o productos de la organización; recursos discrecionales disponibles por la organización.

¹⁸ En este trabajo, la *tecnología* tiene la doble consideración de recurso y de factor de contingencia. Dados los objetivos y la estructura de esta investigación –ver figura 4.I.1–, tanto por su calidad de recurso como de factor de contexto, es conveniente establecer indicadores que permitan elegir casos en los que las empresas cuenten con tecnologías homogéneas.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

En lo que concierne a *tecnología de materiales*, se contemplan como indicador la variedad de materiales con los que trabajan –considerado por orden de importancia: arcillas, esmaltes, fritas, diseños, envases y embalajes–. En este apartado es importante notar que una mayor variedad de arcillas, fritas y esmaltes, no sólo muestra un mayor dominio de la tecnología de producto o de materiales, también es un buen indicador de la complejidad en la planificación de actividades de producción (Tomás Carpi et al., 1999; González, 1997).

Finalmente la *tecnología de conocimientos* se valora a través de los siguientes indicadores: el número de proyectos de colaboración firmados con ITC; acuerdos de cooperación con proveedores de maquinaria; acuerdos de cooperación con proveedores de fritas y esmaltes; proyectos de colaboración con ALICER y proyectos de desarrollo conjunto con estudios de diseño industrial.

Por otra parte, de lo descrito en el apartado anterior se puede inferir, que en todos los casos estamos ante un sistema de producción continuo (Woodward, 1965), en el que el número de “casos excepcionales” en el proceso de producción es limitado y el “proceso de búsqueda” de soluciones es poco complejo (Perrow, 1979). Igualmente, se observa que se trata de un sistema técnico muy regulador y poco sofisticado.

Un quinto factor de contexto es el *marco institucional* entendido como el conjunto de regulaciones de los derechos propiedad, de los intercambios y de las relaciones laborales. También se consideran en este concepto las relaciones de la empresa con otras entidades e instituciones¹⁹.

¹⁹ Al igual que en caso de la tecnología, las relaciones con otras instituciones del sector tienen la doble consideración de recurso relacional y de factor de contexto.

En cuanto a los derechos de propiedad, el sector cerámico se caracteriza por la presencia de un conjunto de familias con intereses en diversas empresas que actúan de forma aislada e independiente (Bancaja, 1999).

En lo referente a las relaciones laborales, se pueden destacar tres niveles de actuación: el sectorial, el empresarial y el individual. A nivel sectorial, la asociación de fabricantes ASCER y los sindicatos CCOO y UGT negocian los convenios. A nivel de empresa la presencia sindical es limitada y cuando se da, se centra en la negociación de aspectos como la jornada laboral, salarios, primas y la organización del trabajo. Sin embargo lo habitual es la negociación individual entre empresa y trabajador dentro del marco del convenio. Esta práctica ha dado lugar a un incremento de la dispersión salarial, ya que el salario de trabajadores con un mismo puesto está en función de su experiencia y capacidad de trabajo (Tomás Carpi et al., 1999).

No obstante y a efectos operativos, la posición de la empresa respecto al factor marco institucional va a ser evaluada en función de la actitud de la empresa frente a las instituciones territoriales y del sector. Así, se utilizará como indicador las relaciones de la empresa con instituciones tecnológicas –ITC, IPC²⁰, ALICER–, educativas –UJI, institutos de FP, Escuela de artes y oficios de Castellón–, asociaciones de soporte –ASCER, ATC²¹, ANFFECC²², ASEBEC²³– y ferias y congresos –CEVISAMA²⁴, QUALICER²⁵–.

²⁰ Instituto de Promoción Cerámica.

²¹ Asociación Española de Técnicos Cerámicos.

²² Asociación Nacional de Fabricantes de Fritas, Esmaltes y Colores Cerámicos.

²³ Asociación Española de Fabricantes de Maquinaria y Bienes de Equipo para la Industria Cerámica.

²⁴ Salón Internacional de la Cerámica, recubrimientos para la construcción, saneamiento, grifería, materias primas, esmaltes, fritas y maquinaria que se celebra con periodicidad anual.

²⁵ Es un congreso mundial de la calidad del azulejo y está organizado por la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación y el Colegio Oficial de Ingenieros Superiores Industriales de Castellón. Se celebra con una periodicidad bianual.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Otro factor a tomar en cuenta es el *poder* (Mintzberg, 1979), que se desagrega en dos aspectos: control externo sobre la organización y las necesidades de poder o aspiraciones de los miembros.

Como indicadores de este factor se tomarán: la estructura accionarial de la empresa; separación entre la gestión y la propiedad; grado de profesionalización de la gerencia; papel que juegan los miembros de la familia en la gestión diaria de la empresa; forma de tomar las decisiones relevantes (el gerente y propietario toma las decisiones o bien se toman de forma colegiada con la participación de los directivos departamentales y técnicos de la empresa).

Finalmente, respecto a la *cultura*, es necesario contemplar dos aspectos (Hall, 1996), la cultura nacional y la cultura sectorial. Como es obvio, todas las empresas del sector comparten la misma cultura nacional y sectorial.

Para concluir, y antes de pasar a la descripción de los casos objeto de análisis, cabe destacar que, dadas las características del sector cerámico, es factible encontrar amplios grupos de empresas –más allá de los casos aquí presentados– que afrontan un contexto con un grado de similitud muy elevado. Por ello resulta un campo de investigación muy atractivo para el estudio del diseño organizativo y su conexión con las decisiones de los directivos.

En el siguiente apartado se expone el caso de dos empresas de las que se presenta, en primer lugar, un conjunto de datos generales que permiten conocer el contexto que afrontan y la estrategia elegida. A continuación se describen las actividades y procesos que integran la capacidad de diseño de producto. En tercer lugar se describe el diseño organizativo de dichas empresas, siguiendo el modelo secuencial propuesto en el capítulo tercero. En cuarto lugar se analiza cómo las diferentes dimensiones de diseño inciden de modo directo o indirecto sobre la capacidad objeto de estudio. Finalmente se presentan los datos que permiten evaluar el rendimiento de dichas empresas respecto a la

capacidad de diseño de producto.

Tomando en cuenta las consideraciones realizadas en este apartado, se ha procedido a segregar un grupo de empresas homogéneo, sobre el que seleccionar los casos de estudio. Mediante la consulta de publicaciones especializadas, de las bases de datos SABI y ARDAN y de expertos del sector, se han realizado sucesivas segmentaciones hasta llegar a un grupo de siete empresas que se caracterizan por los datos expresados en la tabla 5.7. De éstas se seleccionaron dos que, por sus peculiaridades, resultan especialmente apropiadas para los objetivos de esta investigación.

Tabla 5.7.- Características de los casos seleccionados.

Factor de contexto.	Indicador
Entorno específico.	Mercado de reposición. Segmento medio-alto. 45-60% de ventas a la exportación Azulejo y pavimento en pasta roja y blanca. Gres porcelánico esmaltado.
Tamaño.	250-300 empleados. 32-40 millones de euros de facturación. 45-55 millones de euros de activos. 4 a 6 hornos 6 a 8 líneas de producción.
Tecnología.	Monococción y bicocción rápida. Formatos de 10x10 hasta 50x50 cm. Arcilla blanca y roja. Adquisición de tecnología a: ITC; proveedores de maquinaria; ALICER; empresas de fritas y esmaltes; talleres de diseño.
Marco institucional.	Relaciones con: ITC; ALICER; ASCER. Asistencia a ferias: CEVISAMA; CERSAI; COVERINGS.
Poder.	Empresas familiares en las que los miembros de la misma ocupan cargos de responsabilidad, pero en las que también se han incorporado directivos profesionales que participan en los comités de dirección.

5.2.- Exposición de los casos.

5.2.1.- El caso CUADRELLO.

5.2.1.1.- Datos generales de la empresa.

CUADRELLO es una empresa dedicada a la fabricación, distribución y venta de pavimentos y revestimientos cerámicos. Situada en Castellón, hace veintisiete años que se fundó, en 1975. Inicia su actividad con la fabricación de pavimentos cerámicos utilizando el proceso productivo denominado de horno-túnel. La compañía va consolidando su volumen de producción y ventas, lo que le permite a principios de los 80 iniciar la reconversión de sus instalaciones, pasando a fabricar pavimentos mediante hornos de monococción que se han ido imponiendo paulatinamente en todo el sector.

Una de las constantes de CUADRELLO es la incorporación de nuevas tecnologías de producción, siendo una de las primeras empresas en instalar una planta de atomización para la arcilla, base del proceso de elaboración del producto. Esto les permite ampliar su capacidad de producción y mejorar los niveles de calidad de la misma.

Durante los años 90 han ido incorporando mejoras en el proceso productivo, básicamente en la parte de prensado y esmaltación, lo que les ha ayudado a mejorar los niveles de calidad de fabricación. Este proceso culmina en 1997 con la compra de PIASTRELLA, una planta dedicada a la fabricación de gres porcelánico esmaltado y de azulejo y pavimento en pasta blanca.

En consonancia con el sector, CUADRELLO ha incrementado su volumen de producción –unidades físicas– en los últimos ejercicios, concretamente, tomando como base el año 1992, esta ha experimentado incrementos de un 7% para 1993, un 19% para

1994, un 16% para 1995 y un 19% para 1996. Igualmente, las ventas se han incrementado en un 7'57% en el último ejercicio contable.

En la actualidad CUADRELLO cuenta con una plantilla de 300 personas²⁶ de las que un 75% ocupan puestos de operarios de línea y un 25% de directivos, encargados, administrativos y comerciales. Respecto a la personas que conforman CUADRELLO, cabe decir que mientras el equipo directivo está formado por personas jóvenes con una sólida formación, el perfil de los encargados y del personal de línea es de individuos con amplia experiencia en el sector y en la empresa –una proporción importante está en la compañía desde su fundación–.

Junto con el número de empleados, otros datos relevantes para conocer el tamaño de la empresa son:

Tabla 5.8.- Activos productivos.

Activo	Pasta roja	Pasta blanca	Total
Atomizadoras	2		2
Cogenerador			1
Hornos	4	1	5
Líneas de producción			8
Planta piezas especiales			1

En lo referente a tecnología de operaciones la empresa se caracteriza por aplicar la monococción en todas sus líneas de producción y por poseer instalaciones capaces de fabricar azulejos y pavimentos en pasta roja y blanca, gres porcelánico esmaltado y piezas especiales. Su tecnología de producción les permite manufacturar formatos pequeños y medianos –fabrican desde el formato pequeño de 10x10 hasta el de 33x60 [en pasta roja] y 50x50 [en pasta blanca]; sin embargo no tienen capacidad para fabricar

²⁶ Plantilla consolidada de todas las empresas del grupo.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

los formatos de 50x100 o de 100x100—. Lo anterior permite afirmar que CUADRELLO posee una tecnología de producción moderna y competitiva pero no puntera –así, no posee instalaciones adecuadas para producir porcelánico técnico o piezas de gran formato [bases con más de 80 centímetros en, al menos, uno de los lados]—.

En cuanto a la tecnología de materiales la empresa trabaja tanto con pasta roja como con pasta blanca y con una paleta de esmaltes y colores reducida y controlada—con diez o doce referencias preparan toda la gama de colores—. Esto último es motivo de orgullo para la compañía y está considerado como un punto fuerte que demuestra su dominio de la tecnología de materiales. Sin embargo, al consultar con expertos del sector, señalaron que dicha política facilita importantes ahorros en coste, pero limita la complejidad de los productos que se pueden fabricar.

En lo referente a la tecnología de conocimientos, dominan las referentes a producción y control de calidad. Igualmente desarrollan técnicas de control de producto acabado –en colaboración con ITC– y de mejora incremental de la maquinaria –en lo referente a las aplicaciones y pequeñas máquinas—. También han desarrollado vínculos con los proveedores de fritas y esmaltes y con ALICER, si bien dichas relaciones son más de adquisición de diseño y tecnología de producto, que de cooperación.

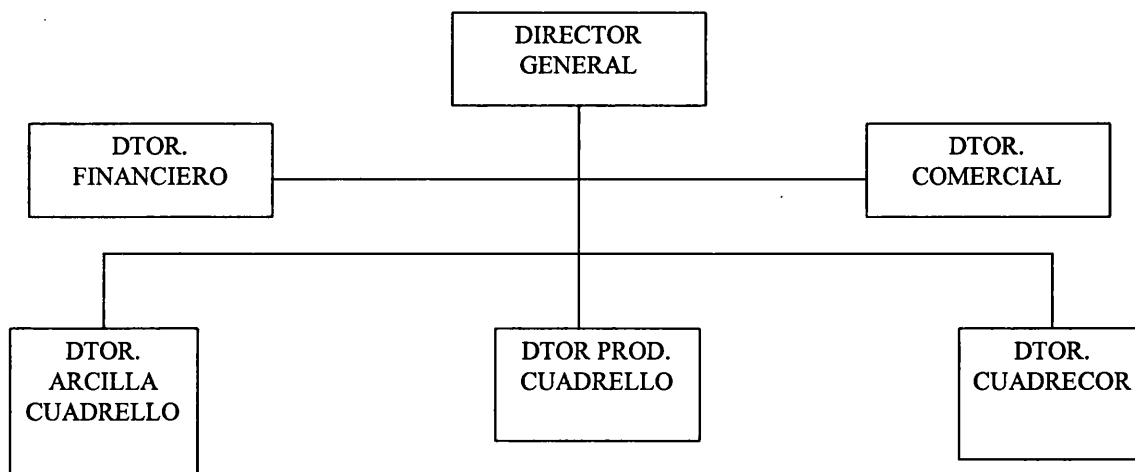
En cuanto a la valoración de las instituciones que rodean al sector, son positivas y muestran interés por colaborar con organizaciones educativas y técnicas como la UJI –la base de su sistema de reclutamiento son los estudiantes en prácticas– o como ALICER o ITC.

En lo referente a la estructura de propiedad y la distribución de poder, CUADRELLO es una empresa familiar en la que los propietarios desempeñan cargos de responsabilidad. Este es el caso del consejero delegado, el director comercial y el

director de producto. En el ejercicio de 1994 la empresa experimenta un cambio en la gerencia, esto implica la constitución de un nuevo equipo directivo formado por tres personas más, que ocupan la máxima responsabilidad en los departamentos: Técnico-Producción; Administración-Financiero; Logística-Calidad. Los directivos que ocupan cargos de responsabilidad se caracterizan tanto por su experiencia en el sector, como por contar con la confianza del consejero delegado. En cuanto al modo de tomar decisiones y asignar recursos, se trata de una organización muy centralizada, en la que el director general toma las decisiones importantes, asesorado por un grupo de directivos y en base a criterios objetivos y profesionales.

La configuración actual de CUADRELLO es el resultado de la fusión realizada en septiembre de 1996, por la que esta compañía absorbió a las sociedades CUADRECOR S.A. y ARCILLAS CUADRELLO S.A., empresas que estaban participadas mayoritariamente por la primera –ver figura 5.2–.

Figura 5.2.- Organigrama de CUADRELLO anterior a 1996.



5.2.1.2.- La estrategia de la empresa.

Una vez definidos los factores de contexto que caracterizan la empresa, se dedica este apartado a describir los supuestos básicos que impregnan la lógica de los directivos, la estrategia de la empresa –definida por su ámbito de actividad, capacidades y ventaja competitiva buscada–, y los factores claves de éxito considerados.

Tal y como señalan los propios responsables de CUADRELLO, se trata de una compañía con una estrategia no enfocada, al igual que otras grandes empresas del sector. Dado el tamaño y las características de su estructura productiva, estas firmas se ven obligadas a competir en mercados muy diversos con una amplia gama de productos.

Así, su estructura es muy pesada para ser competitivos en los segmentos de mercado de precio bajo, mientras que no poseen la imagen de marca ni las capacidades de comercialización apropiadas para competir en los segmentos de gama alta y mayor valor añadido. Por ello, CUADRELLO trata de colocar la mayor parte de su producción en mercados de gama media-alta, mientras que entra en los mercados de precio bajo para mantener un volumen de producción tal, que les permita mantener unos costes unitarios de producción competitivos.

Por tanto, y en lo referente al ámbito de actividad, CUADRELLO comercializa pavimentos y azulejos en pasta roja, porcelánico esmaltado en pasta blanca y piezas especiales. Los mercados de destino son España –40% de la facturación– resto de Europa –principalmente Francia y Portugal– Estados Unidos, Iberoamérica y algunos países árabes –se exportan un 60% de las ventas y la expectativa es seguir incrementando este porcentaje–, sumando un total de 70 países de los cinco continentes.

En cuanto a los segmentos de mercado atendidos, la empresa trata de colocar la

mayor parte de su producción en el mercado de reposición y en segmentos de gama media-alta –consideran que por la calidad de sus productos este es su mercado natural– a través de distribuidores exclusivos que comercializan productos de alto valor añadido. No obstante el volumen de producción necesario para alcanzar el umbral de rentabilidad está muy por encima de las cifras que dichos clientes son capaces de absorber, por lo que se ven obligados a colocar el resto de su producción en mercados de gama baja o de primera construcción, en el que los márgenes son mucho menores. En consonancia con la amplia variedad de mercados atendidos, CUADRELLO se sirve de un conjunto heterogéneo de canales de distribución, que van desde el mayorista a la cadena de tiendas especializadas, pasando por la gran distribución.

En lo que se refiere a las capacidades necesarias para competir, la visión de los directivos está cambiando, por lo que se exponen por un lado las capacidades en las que se basa la estrategia actual y por otro las capacidades sobre las que desean fundamentar su estrategia en un futuro inmediato.

Respecto a la estrategia actual, está basada en la capacidad de fabricación de la empresa, que se desglosa en alta productividad y calidad tanto del proceso como del producto final. De este modo, la empresa se ha centrado en la mejora continua de sus procesos productivos y en consecuencia ha ido incorporando tecnologías de producción consolidadas –cuentan con una tecnología moderna, pero no vanguardista; nunca son los primeros en implantar innovaciones en maquinaria– y mejorando, de manera incremental, su tecnología de esmaltado y decoración –disponen de una amplia gama de aplicaciones como: serigrafía plana, flexografía, rotocolor, granilleras y aerografía–. Junto a estos recursos, la compañía cuenta con una plantilla de operarios estable y experimentada y ha desarrollado e implantado un sistema de aseguramiento de la calidad –en 1997 obtienen el certificado ISO 9001– orientado a acometer el proceso de reorganización –la integración de empresas del grupo realizada en 1996–, a la mejora

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

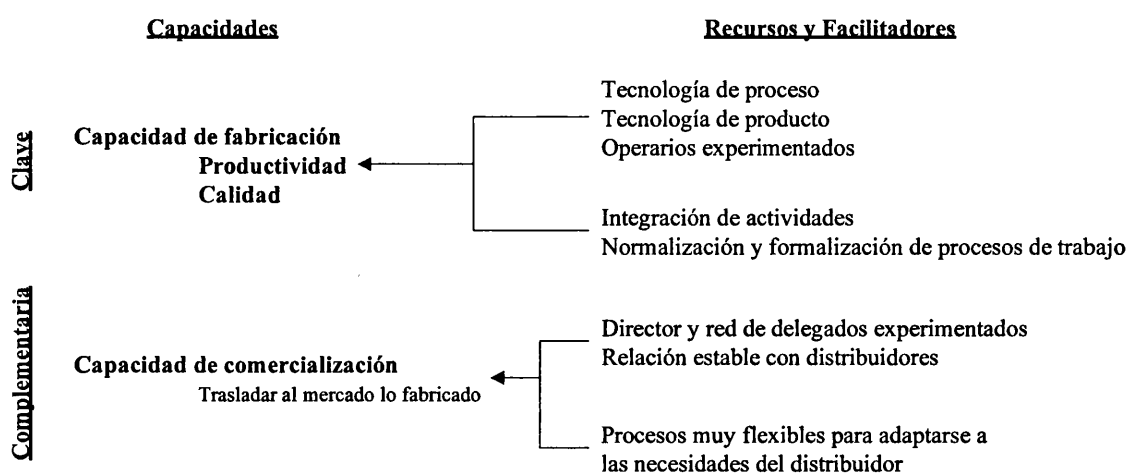
interna de los procesos y a lograr un incremento en la eficiencia.

Por otra parte, los productos manufacturados son comercializados a través de una red estable de distribuidores con los que se han desarrollado relaciones a largo plazo, y que ejercen una influencia decisiva en lo referente al diseño de producto y en la definición de las acciones de promoción en el punto de venta, de tal modo que el distribuidor señala qué productos le gustaría tener en exposición y CUADRELLO trata de satisfacer las peticiones de sus clientes –los cinco distribuidores más importantes, junto con la información recopilada en ferias, proporcionan la información necesaria para el diseño, desarrollo y la comercialización de nuevos productos–.

Por tanto se puede concluir que la capacidad clave de CUADRELLO es la de producción y que ésta se complementa con la capacidad de comercialización. Ambas dependen de un conjunto de recursos y facilitadores que se exponen en la figura 5.3.

Tal y como se ha comentado en los párrafos anteriores, se está produciendo un cambio en la lógica de los directivos y en su visión del negocio. Entienden que en el futuro inmediato, la capacidad de producción, definida como alta productividad y calidad, sólo va a servir como capacidad básica, mientras que la capacidad clave, a través de la cual pretenden diferenciarse y establecer su ventaja competitiva, es la de servicio al cliente.

CUADRELLO entiende la *capacidad de servicio al cliente* en los siguientes términos: disponibilidad de producto; servicio rápido y puntual; trato amable y eficiente; apoyo en la promoción del producto [imagen de marca, catálogos, empaquetado y medios de promoción en el punto de venta]; esfuerzo conjunto en la reducción de precios cuando sea necesario; respetar las zonas comerciales y una buena relación personal con los responsables de la empresa distribuidora.

Figura 5.3.- Capacidades que sustentan la estrategia actual de CUADRELLO.

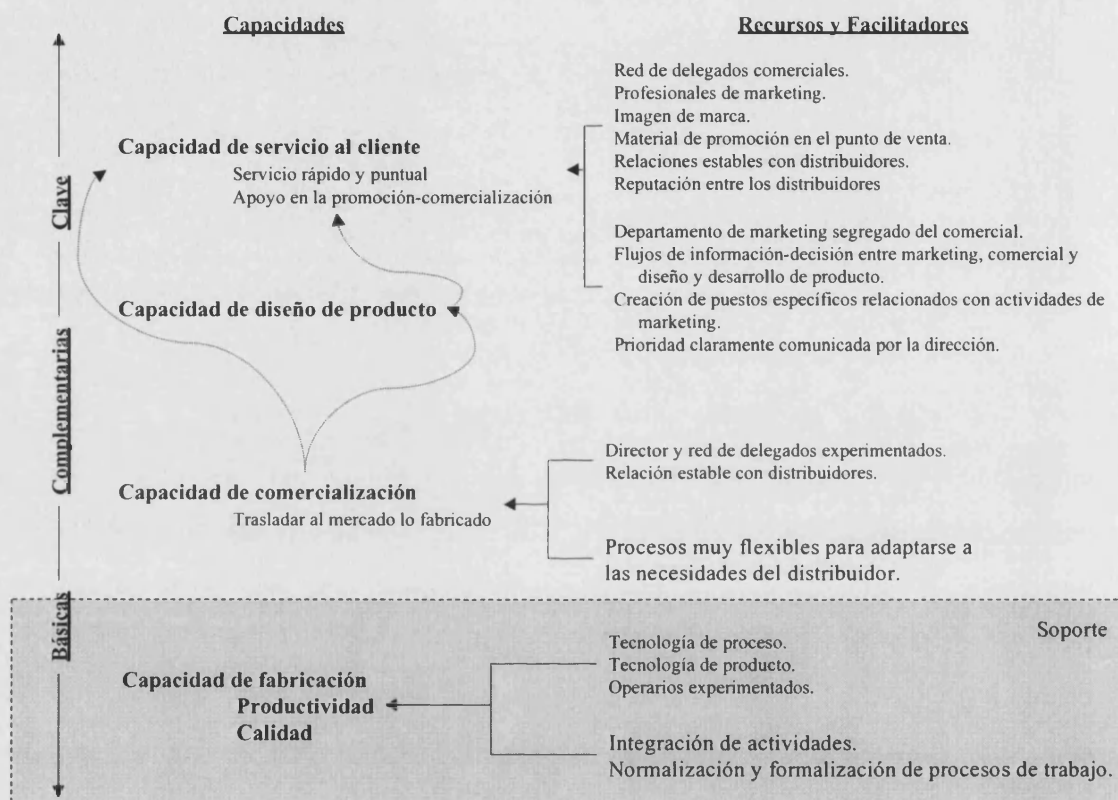
Los recursos necesarios para constituir la capacidad de servicio al cliente son, entre otros: un conjunto de comerciales que desarrollen relaciones estables y de confianza con los distribuidores; profesionales de marketing que definan e implementen una política de promoción y una imagen de marca fuerte; materiales de promoción en el punto de venta atractivos y reputación de eficiencia y honradez con los distribuidores. En cuanto a los facilitadores se requiere: un departamento de marketing independiente del comercial; el establecimiento de flujos de información-decisión que permitan coordinar las actividades de diseño de producto, promoción y comercialización y el diseño de puestos de trabajo especializados a los que asignar la responsabilidad de definir e implementar un plan de marketing que se ocupe principalmente de la publicidad y la promoción en el punto de venta, así como de lanzar y consolidar una nueva imagen de marca.

Por tanto, el desarrollo de la capacidad de servicio al cliente exige, por un lado, que la empresa defina una estrategia comercial clara y desarrolle su imagen de marca – para lograrlo están invirtiendo en campañas publicitarias y en el desarrollo de acciones

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

promocionales en el punto de venta—, por otro, la disponibilidad de productos y el servicio rápido y puntual, lo que requiere una racionalización del catálogo y en consecuencia, una redefinición de las actividades relacionadas con el diseño de producto.

Figura 5.4.- Capacidades que sustentan la estrategia futura de CUADRELLO.



En la actualidad CUADRELLO cuenta con un catálogo excesivo que le impide dar un servicio rápido al cliente, ya que los programas de producción tienen un ciclo muy largo y desde que se fabrica una referencia hasta que se vuelve a manufacturar transcurre un periodo de tiempo muy dilatado. El exceso de referencias se debe a dos factores: primero, a una política de lanzamiento de nuevos diseños que trata de satisfacer a los distribuidores de diferentes áreas geográficas, éstos presionan a la compañía para que

diseñe productos que emulen a los modelos exitosos de la competencia, el resultado es la presentación de entre veinte y treinta referencias nuevas para cada feria²⁷; segundo, el lanzamiento, hace cuatro años, de un conjunto de modelos que no funcionaron bien en el mercado, lo que obligó a la elaboración de nuevos diseños para sustituirlos.

En orden a lograr un servicio rápido y puntual y a conseguir la capacidad necesaria para apoyar la promoción de sus productos en el punto de venta, CUADRELLO intenta reducir el número de referencias en catálogo. El objetivo es lanzar menos productos, pero con un mejor diseño y con una comercialización atractiva y agresiva. Por tanto, se trata de ofrecer a los clientes un catálogo de productos diferenciados y con un servicio rápido.

A modo de resumen, la estrategia de futuro de CUADRELLO se sustenta sobre una capacidad básica: producción de calidad; una capacidad complementaria: comercialización y dos capacidades clave: servicio al cliente y diseño de producto, si bien la segunda se plantea como el complemento necesario de la primera.

5.2.1.3.- El diseño de producto.

Una vez expuesta la estrategia de la empresa y la lógica directiva que la sustenta, se dedica el siguiente subapartado a explicar cómo se entiende en CUADRELLO la *capacidad de diseño de producto* y qué recursos la sustentan, dejando para un segundo subapartado la descripción de las actividades y procesos a través de los que se gestiona.

²⁷ Hay dos grandes ferias cada año, CEVISAMA en Valencia y CERSAIE en Bolonia. Una tercera que se está consolidando es COVERINGS en Florida.

5.2.1.3.1.- *La capacidad de diseño de producto y los recursos que la integran.*

La concepción de la *capacidad de diseño de producto* de CUADRELLO, al igual que la estrategia, está en proceso de transición, por ello se presenta tanto el sentido actual de la capacidad, como el que se le quiere dar en el futuro.

En la actualidad, la capacidad de diseño pretende responder a las necesidades y exigencias de los clientes –los principales distribuidores–. Son éstos quienes proponen a la empresa el diseño de productos que están viendo en el mercado y que tienen éxito. CUADRELLO intenta satisfacer estas peticiones aprovechando su dominio de las tecnologías de producción y realizando inversiones limitadas. En consecuencia, en el diseño del producto influyen de un modo importante la peticiones de los clientes y en segundo término los criterios técnicos.

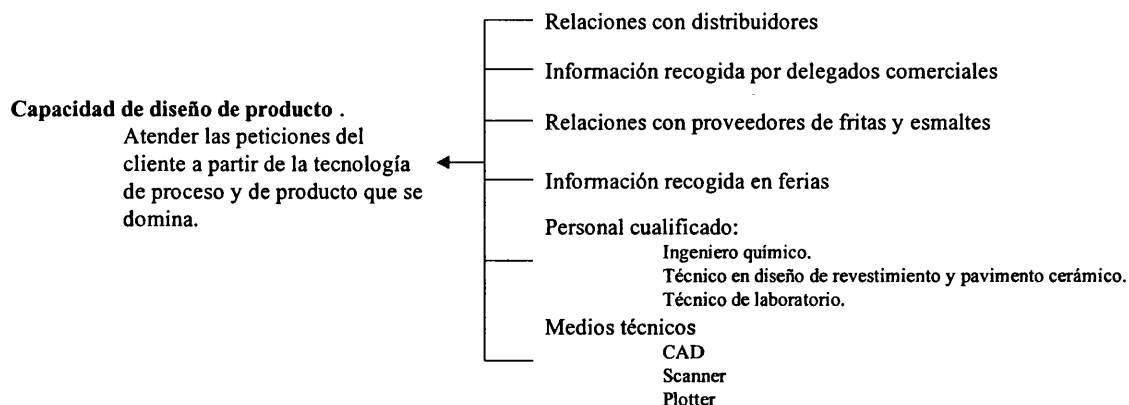
Esta concepción de la capacidad de diseño queda reflejada en las siguientes frases del jefe de producto respecto al papel de su departamento en la empresa: *“satisfacer al cliente en su inquietud por contar con una gama de productos moderna”; “el diseño de producto se mueve al ritmo al que los clientes piden nuevos productos”; “imitar lo ya lanzado y que funciona”*.

Se trata en definitiva de diseñar aquellos productos que los clientes piden, bien porque los han visto en las ferias y han llamado su atención, bien porque los competidores ya los están comercializando con éxito.

Los recursos necesarios para el desarrollo de la capacidad de diseño así entendida son: recursos de información obtenidos gracias a los delegados comerciales y distribuidores; recursos relacionales –con los clientes y con los fabricantes de fritas y esmaltes que son quienes proporcionan los diseños y la tecnología de producto–; personal técnicamente cualificado y capaz de satisfacer las peticiones del

clientes a partir de la tecnología de proceso y de producto que CUADRELLO domina.

Figura 5.5a.- Capacidad de diseño de producto de CUADRELLO.



En la nueva lógica estratégica de CUADRELLO, el diseño se concibe como la capacidad de la empresa para proporcionar a los clientes –los distribuidores– productos diferenciados que les permitan ofertar un catálogo atractivo y competitivo, y a ambos, mantener los modelos en el mercado el tiempo suficiente para completar su lanzamiento y comercialización, con el fin de amortizar el esfuerzo promocional realizado.

En la nueva definición de la capacidad de diseño de producto, la opinión del distribuidor sigue jugando un papel primordial, sin embargo, ahora se trata de integrar las necesidades de los clientes en el marco de una política de producto y una imagen de marca definidas por CUADRELLO.

Por otra parte, esta concepción del diseño de producto implica un cambio en la importancia relativa de los criterios. Si hasta ahora las pautas de carácter técnico eran primordiales, en el futuro los aspectos estéticos deben ser considerados de forma preferente. Se trata, tal y como ya se ha mencionado, de realizar diseños atractivos y diferenciados sobre la base de la tecnología de producto que CUADRELLO posee.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

En la configuración de la capacidad resulta necesario el concurso de los siguientes recursos: información sobre moda y nuevas tendencias de diseño, recogidas tanto en el sector como en otros ámbitos; personal cualificado para recopilar dicha información, procesarla y elaborar unos criterios de diseño compatibles con la imagen de marca y las necesidades de los distribuidores; relaciones con talleres de diseño; relaciones con proveedores de fritas y esmaltes y con empresas de tercer fuego –que añaden una parte muy importante del valor estético del producto final–; personal cualificado que domina la tecnología de producto y los medios técnicos necesarios.

Figura 5.5b.- Nueva concepción de la capacidad de diseño de producto de CUADRELLO.



5.2.1.3.2.- Gestión del diseño de producto.

Una vez explicado cómo entiende CUADRELLO la capacidad objeto de estudio y enumerados los recursos que la integran, se dedica este apartado a describir cómo se realizan en la empresa las actividades relacionadas con el diseño de producto, qué personas las desempeñan, qué procesos se siguen y con qué criterios se toman decisiones.

En CUADRELLO existe un departamento de desarrollo de producto que se divide en dos secciones: diseño y laboratorio. El jefe de producto, miembro de la familia propietaria, es licenciado en química industrial y ha desarrollado toda su carrera profesional en la empresa, donde trabaja desde 1991. Su experiencia profesional en CUADRELLO se ha desarrollado en departamentos relacionados con las áreas técnico-productivas como la unidad de atomización, producción, laboratorio y en la actualidad el departamento de desarrollo y diseño de producto. Por tanto, es lógico su enfoque técnico del diseño, más centrado en las actividades de desarrollo y en la resolución de problemas relacionados con la tecnología de producto que en los aspectos estéticos. No obstante, cabe destacar que sus buenas relaciones con el director comercial facilitan la coordinación informal entre ambos departamentos y la recopilación de información de mercado por parte del primero. Así, es habitual que ambos realicen viajes para visitar a los distribuidores y de este modo recoger sus inquietudes y sus peticiones concretas de nuevos productos. Igualmente, el director de producto tiene entre sus tareas visitar las ferias más importante a las que CUADRELLO acude y recopilar ideas de diseños lanzados por la competencia.

En la sección de diseño cuenta con una persona que posee el título de técnico en diseño de revestimientos y pavimentos cerámicos. Su labor siempre ha estado ligada a este departamento, en el que lleva trabajando cinco años. Su experiencia en el sector, fuera de CUADRELLO, se reduce a unas prácticas realizadas en una empresa de tercer fuego, por lo que se puede afirmar que su desarrollo profesional se ha producido en el seno de la compañía. Respecto al laboratorio, cuentan con un técnico experimentado que se ha formado y desarrollado profesionalmente en CUADRELLO.

En cuanto a las actividades que realizan, el departamento se encarga fundamentalmente de la revisión y adaptación del diseño de las bases (sección de diseño), de la definición de los esmaltes y fritas que se utilizarán y de la secuencia de

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

aplicaciones (tareas de desarrollo de producto desempeñadas por el laboratorio). También se diseñan cenefas y otras piezas especiales a partir de diseños gráficos externos²⁸.

En cuanto a las fuentes del diseño se debe distinguir entre piezas especiales y bases. En el primer caso, se adquieren a proveedores especializados, o bien se desarrollan diseños para la unidad productiva de piezas especiales a partir de productos adquiridos en el exterior. Respecto a las bases, las fuentes son tres, a partes iguales: adquisición de diseños a estudios especializados o ALICER; cooperación con el proveedor de fritas y esmaltes²⁹ —el proveedor propone unos diseños con unos esmaltes y colores y una secuencia de aplicaciones, CUADRELLO ajusta ese diseño a una gama de bases, colores y aplicaciones adecuada a su tecnología de producto y su tecnología de producción [se deja la parte estética en manos del proveedor e CUADRELLO interviene y modifica la de desarrollo]— y diseño interno —para las bases más sencillas—.

En función del origen de la propuesta y de la fuente del diseño, el proceso utilizado es distinto:

Así, cuando el nuevo diseño responde la solicitud de un cliente —distribuidor—, se busca información y se contrata un taller especializado para que diseñe un producto similar. Éstos envían el boceto en papel y en soporte magnético. En el área de diseño de CUADRELLO se revisan las gráficas e intensidades y se preparan los rodillos y fotolitos y, finalmente, se presenta un boceto en cartón pluma. A partir del diseño definitivo, en el

²⁸ Una colección cerámica esta compuesta por tres tipos de piezas: las bases —el azulejo o pavimento propiamente dicho—, las complementarias —tacos, listeles, molduras, cenefas— y especiales —rodapié, peldaño, zanquín, vierteaguas, escuadras, cubrecantos, pasamanos—.

²⁹ CUADRELLO trabaja habitualmente con cuatro proveedores de fritas y esmaltes. Éstos son de origen español e italiano.

laboratorio se escogen los esmaltes y la gama de colores –tras la realización de diversas pruebas– y se establece la secuencia de aplicaciones. En paralelo se ha encargado a un matricero los moldes para las prensas. El proceso finaliza con el envío de muestras al cliente y con la prueba industrial en la línea de producción.

Cuando es la propia empresa quien genera un conjunto de propuestas de diseño, tras la celebración de las ferias más importantes, los proyectos a desarrollar se definen en función de: la aceptación de las novedades que han presentado y de lo expuesto por los competidores.

Elegidos los proyectos, el camino a recorrer es doble. Si se opta por una fuente externa de diseño: bien se adquiere a ALICER y se sigue el proceso anterior, bien se desarrolla junto con el colorificio³⁰. En este caso el director de producto consulta el catálogo de diseños del proveedor de esmaltes y se hace una primera selección. Se estudia la secuencia de aplicaciones de los diseños elegidos y se analiza su viabilidad – en función de la tecnología de producto y la paleta de colores de CUADRELLO–. En caso afirmativo, se adquiere y se revisa en el departamento de diseño y desarrollo de producto, siguiendo la secuencia descrita anteriormente.

Finalmente algunas bases se diseñan y desarrollan en el interior de la empresa, en este caso, la diseñadora, partiendo de la ideas propuestas, prepara un conjunto de bocetos sobre los que se realiza la selección del diseño, pasando inmediatamente a la fase de desarrollo que se realiza en el laboratorio.

Tabla 5.9.- Fuentes del diseño.

Origen del diseño.	Adquisición.	Cooperación colorificio	Interno
% sobre total.	35	35	30

³⁰ Otro modo de denominar al proveedor de fritas y esmaltes.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

En cuanto a la responsabilidad de realizar propuestas y decidir qué proyectos se desarrollaran, la decisión se toma en el comité de producto. Formado por el director general, comercial, de producto y marketing, determina qué propuestas presentadas en las ferias se van a fabricar, qué proyectos se van a iniciar y cuáles se van a continuar o a cerrar. En el seno del equipo, el peso específico a la hora de proponer alternativas recae en el director de producto respecto a las bases y en la directora de marketing en lo referente a piezas especiales. Sin embargo en la elección de productos inciden el director general y en segundo término el comercial.

La definición de las colecciones, tal y como se desprende del párrafo anterior, se elaboran entre el director de producto y la directora de marketing, así el primero propone las bases, mientras la segunda busca entre los proveedores de piezas especiales la decoración más apropiada. Ambos, a través de reuniones, definen qué decoraciones se acoplarán a cada base y de este modo queda diseñada la colección.

Respecto a los criterios de diseño, los entrevistados consideran que se toman en cuenta por igual los estéticos y los técnicos, sin embargo, de la evidencia recogida se desprende que los criterios técnicos predominan sobre los estéticos, si bien esto está cambiando y los segundos van ganando importancia sobre los primeros. Dicho de otro modo, en la concepción actual del diseño, los criterios estéticos están subordinados a los técnicos, mientras que en la concepción de la capacidad de diseño que CUADRELLO trata de desarrollar, los criterios estéticos predominarán en la toma de decisiones.

Definido qué entiende CUADRELLO por capacidad de diseño de producto y una vez explicado qué recursos la integran y alrededor de qué actividades y procesos se articula, en el próximo apartado, y siguiendo la estructura del capítulo tercero, se describen y analizan las variables de diseño que actúan como facilitadores y su influencia sobre los recursos organizativos socialmente complejos que ayudan al

despliegue coordinado de otros recursos y sobre la capacidad objeto de estudio.

5.2.1.4.- El diseño de la organización.

En este apartado se presenta una descripción a dos niveles, una general que hace referencia a la totalidad de la empresa y otra específica que se centra en la capacidad de diseño de producto.

5.2.1.4.1.- Diseño de tareas y procesos productivos: asignación espacial de tareas y procesos.

Respecto a esta dimensión de diseño, tal y como se señaló en el capítulo tercero, sólo se van a tomar en consideración aquellas variables que hacen referencia a la disposición espacial de las tareas y procesos analizados.

En CUADRELLO se deben distinguir dos tipos de espacios, los de oficinas, dónde se sitúan los departamentos de dirección general, comercial, logística-calidad, marketing y administración y los de planta, en el que están ubicadas las áreas de producción, diseño y desarrollo de producto.

En cuanto a oficinas, el hall de CUADRELLO sirve a la vez de exposición de los productos. Tanto el mostrador de recepción como el mobiliario están diseñados para transmitir la imagen de marca de la empresa. En dicho espacio es posible encontrar referencias explícitas a la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente y el diseño. Así, se exponen los certificados ISO 9001 e ISO 14001. En el piso superior, donde se encuentran los despachos, el ambiente es funcional y austero. El espacio asignado a cada despacho es amplio y cuentan con grandes ventanales que les permiten disfrutar de luz natural, si bien resultan ruidosos por estar orientados hacia la carretera. Igualmente, disponen de una sala de reuniones de similares características, aunque la decoración es más acorde con la del hall. Por otra parte, cabe señalar que no se perciben grandes diferencias de decoración y espacio en función del rango jerárquico del

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

directivo.

Tal y como ya se ha comentado, en dichas instalaciones se ubican: dirección general, logística-calidad, marketing, comercial y administración. La proximidad física facilita la interrelación entre ellos; de este modo, durante las entrevistas realizadas, los ejecutivos de los diversos departamentos entraron a los despachos de sus compañeros para realizar consultas, en un ambiente serio pero distendido.

Respecto al departamento de desarrollo y diseño de producto, sus instalaciones se ubican en la planta de producción. El despacho del jefe del departamento es un apartado realizado con paneles en la propia fábrica. No existe ningún tipo de decoración y el mobiliario es propio de una instalación industrial. No cuenta con luz natural y resulta ruidoso por la proximidad de la maquinaria. Por tanto, el ambiente que transmite es más propio del despacho de un jefe de producción que de un responsable de diseño.

Las instalaciones del área de diseño también están situadas en la planta de producción y separadas físicamente –en otra nave– del despacho del jefe de producto y del laboratorio. Al igual que en el caso anterior no cuenta con luz natural y el espacio es reducido para todos los aparatos y archivos que tiene. Esta disposición espacial facilita su integración e interacción con el técnico de laboratorio y con los técnicos de producción.

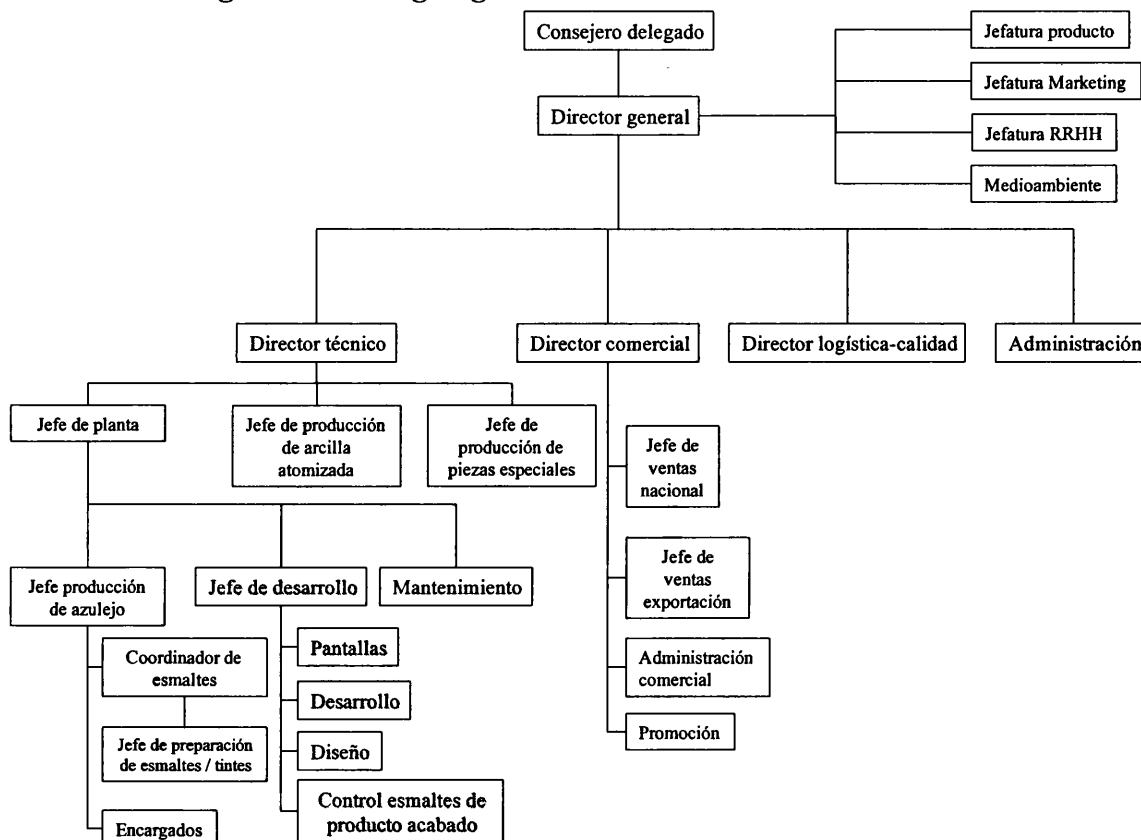
5.2.1.4.2.- Agrupación de unidades.

El *criterio de agrupación de unidades* es funcional, si bien en el departamento técnico se agrupan por producto y en el comercial por áreas geográficas. Está en pleno proceso de cambio, por ello en este apartado se presenta el organigrama actual y el que se está configurando con la nueva orientación estratégica.

De este modo, el organigrama vigente hasta finales del 2001 es el que se presenta

en la figura 5.6a. En él quedan reflejadas las capacidades en las que la empresa fundamenta la estrategia: la de producción y la de comercialización.

Figura 5.6a.- Organigrama de CUADRELLO hasta 2001.

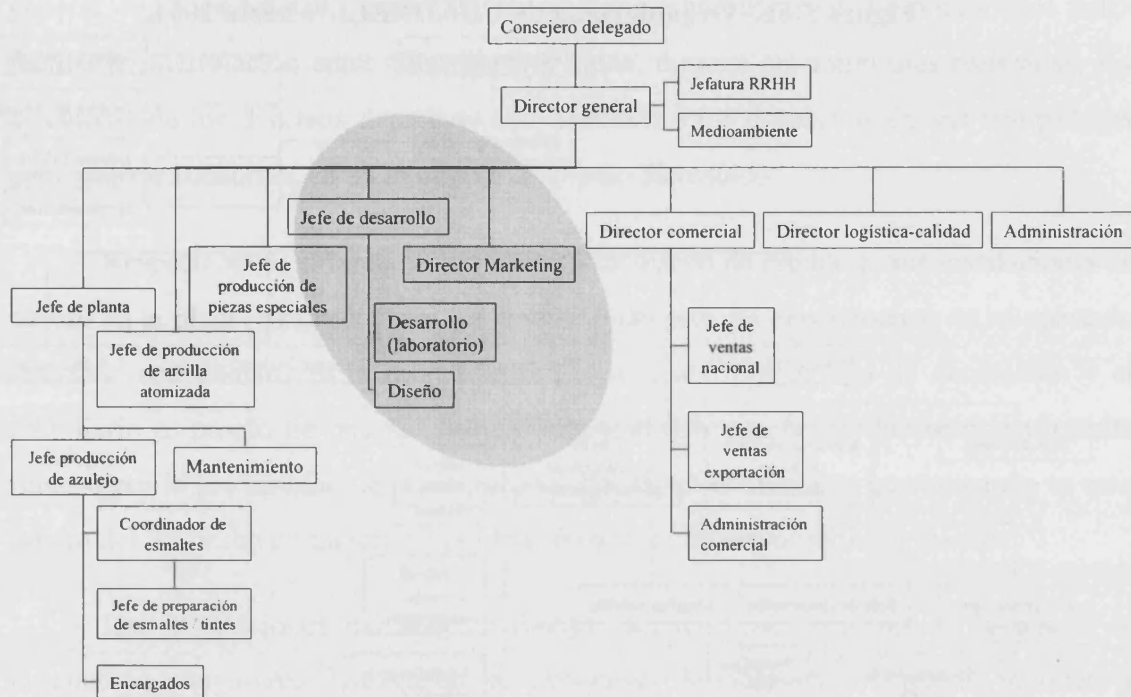


También se observa que, en consonancia con el papel complementario del diseño y su enfoque técnico, el departamento encargado del diseño y desarrollo de producto depende del jefe de planta que a su vez es subordinado del director técnico. Desde hace ocho meses se han producido los cambios reflejados en el organigrama de la figura 5.6.b. Como puede observarse, las variaciones más importantes son la creación del departamento de marketing –segregando una parte de comercial y situándolo como un departamento de línea que depende del director general y goza de independencia respecto del resto de departamentos– y la reubicación jerárquica del departamento de

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

desarrollo y diseño de producto; ahora depende directamente de la dirección general.

Figura 5.6b.- Organigrama de CUADRELLO en 2002.



Como puede observarse, la opción de CUADRELLO por un criterio de agrupación funcional responde a la necesidad de una empresa, de tamaño medio, que fabrica una línea de productos homogénea, de desarrollar conocimiento especializado que le permita realizar las diferentes actividades y tareas. En este sentido, el cambio en la estrategia y en la importancia relativa de las capacidades se ve reflejado en la creación de unidades en las que agrupan especialistas encargados de adquirir el conocimiento, gestionar los recursos y desempeñar la actividades relacionadas con las nuevas capacidades. A esta lógica se corresponde la creación del departamento de marketing; con ello CUADRELLO pretende generar los conocimientos y habilidades en marketing estratégico y relacional que les permitan desarrollar la capacidad de servicio al cliente.

5.2.1.4.3.- *Procesos de información-decisión.*

Analizada la agrupación espacial y jerárquica de los medios de producción, en esta dimensión se analizan los flujos de información internos y entre CUADRELLO y otras organizaciones, los mecanismos y dispositivos que les dan soporte y el grado de centralización en la toma de decisiones. Tal y como se señaló en el capítulo tercero, las variables de diseño que aquí se agrupan, se orientan al logro de la acción coordinada entre todos los miembros de la organización y se diseñan para responder a las prioridades organizativas que no se han atendido con el criterio de agrupación de unidades.

5.2.1.4.3.1.- Flujos de información.

Respecto a los *flujos de información*, en CUADRELLO predominan los *de carácter vertical*; en sentido descendente, éstos sirven para transmitir decisiones desde la dirección general hacia los departamentos y en sentido ascendente trasladan la retroalimentación necesaria para, la evaluación y la toma de decisiones. De este modo, los diferentes directores de departamento despachan directamente con el director general y cuando requieren algo importante de otros departamento se lo piden a través de éste.

Los *flujos de información horizontal y transversal* se articulan en el ámbito de la organización informal, gracias a las buenas relaciones personales entre los diversos directivos y a la cercanía física de sus despachos, permite el intercambio de información útil para la coordinación, pero no sirven para la toma de decisiones.

En el ámbito de la capacidad de diseño de producto se pueden distinguir los siguientes *flujos de información*.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

De dirección vertical, aquellos que se producen entre: director general y comercial **(1)** –se traslada información sobre la marcha de las ventas y sobre las impresiones que recogen los delegados comerciales en el mercado–; director general y directora de marketing **(2)** –la segunda traslada al primero información sobre tendencias y su valoración acerca de si las propuestas de nuevos productos, o de nuevas acciones comerciales, son coherentes con las políticas de marketing que CUADRELLO desea de impulsar–; director general y de producto **(3)** –discuten información sobre nuevos diseños de piezas base propuestos por el segundo–.

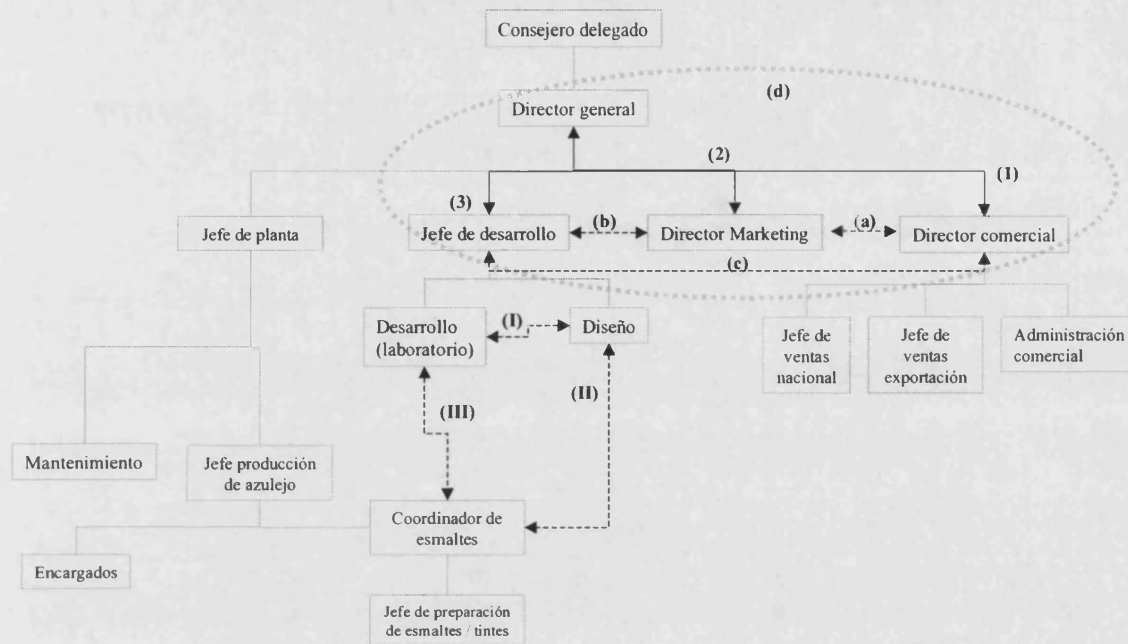
Respecto a los *flujos de información horizontal* cabe destacar los que se producen a nivel directivo y los que se desarrollan entre operarios, técnicos y mandos intermedios.

Respecto a los flujos de información horizontal entre directivos, destacan los siguientes: director comercial y de marketing **(a)** –muy fluida; diaria; intercambian información recogida sobre el terreno [distribuidores] y tratan de elaborarla para que resulte útil al transmitirla al interior de la organización–; director de marketing y de producto **(b)** –intercambian información para coordinarse respecto a qué piezas especiales se incorporarán a cada una de las bases–; director comercial y de producto **(c)** –el primero transmite información de mercado al segundo–; Entre director general, comercial, de marketing y de producto **(d)** –conforman el comité de producto, en él se intercambia información recopilada a través de distribuidores y en las ferias [CEVISAMA y CERSAIE], se define qué proyectos se continúan, se ponen en marcha o se desechan–.

En lo referente a los flujos de información horizontal entre técnicos y mandos intermedios cabe subrayar los que se producen entre: técnico de diseño y laboratorio **(I)**; técnico de diseño y coordinador de esmaltes **(II)**; técnico de laboratorio y coordinador de esmaltes **(III)**. Dado que en la actualidad el diseño es una capacidad al servicio de las

necesidades de producción, el personal de diseño percibe que la relación con producción no es horizontal, sino de subordinación.

Figura 5.7.- Flujos de información vertical y horizontal.



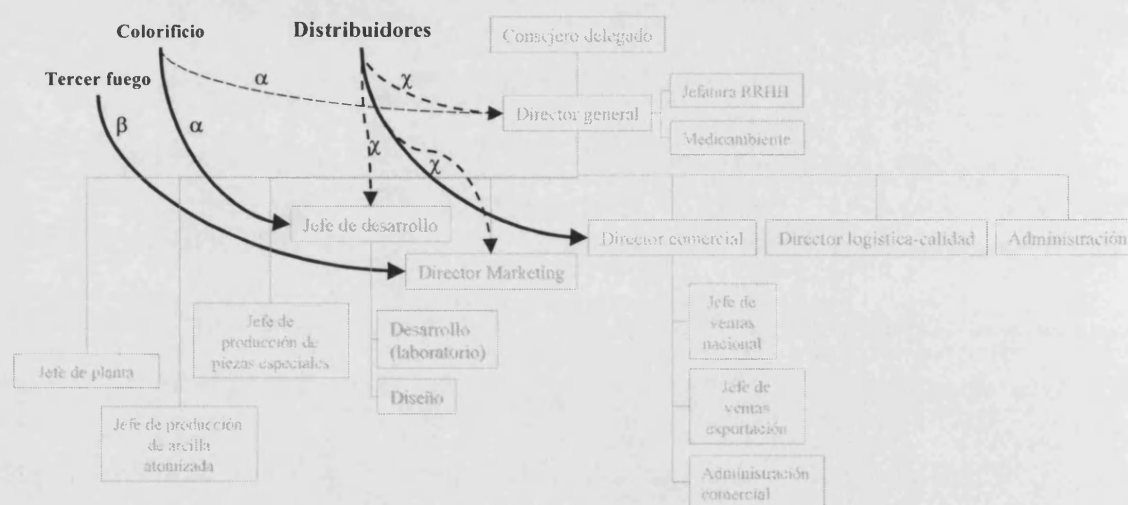
Por último en este subapartado se consideran los *flujos de información entre el ámbito externo y la organización*. Tal y como se ha señalado en el tercer capítulo, éstos tienen especial relevancia cuando se consideran capacidades como la innovación, el desarrollo de producto o el diseño.

En este caso cabe destacar tres: aquél que se produce entre CUADRELLO y los fabricantes de fritas y esmaltes (α) –el director de producto [en ocasiones acompañado por el director general] visita regularmente la exposición de los colorifícios para ver qué diseños le ofrecen éstos–; los que se desarrollan entre CUADRELLO y las empresas de tercer fuego (β) –la directora de marketing está en contacto permanente con dichas empresas para adquirir las piezas especiales que se acoplarán a las bases y para observar diseños que posteriormente se fabrican en la planta de piezas especiales de

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

CUADRELLO—; los que se establecen entre los distribuidores y CUADRELLO (χ) —se trata del flujo de información al que más importancia se da desde CUADRELLO, por una parte se utiliza para recoger información de mercado y por otra resulta crucial como soporte de la capacidad clave: servicio al cliente—.

Figura 5.8.- Flujos de información entre CUADRELLO y el exterior.



5.2.1.4.3.2.- Mecanismos de coordinación, enlace y control.

Tras exponer los flujos de información que se observan en CUADRELLO, se describen los mecanismos de coordinación, enlace y control que se utilizan para dar soporte tanto a éstos como a los procesos de toma de decisiones.

En el caso de CUADRELLO se aplican fundamentalmente tres tipos de mecanismos de coordinación, enlace y control: formalización de procesos y actividades, normalización de resultados y jerarquía. La empresa implanta en 1997 un sistema de gestión de la calidad de acuerdo con la norma ISO 9001, esto supone el desarrollo de un sistema documental en el que se han formalizado desde las tareas —instrucciones de trabajo— hasta los procesos de trabajo —manual de procedimientos—. Dicho sistema

facilita la coordinación y el control de las actividades de carácter rutinario.

Por otra parte se ha implantado un sistema de dirección por objetivos –DPO–, que alcanza a los directores de departamento, excepto en producción que llega hasta los directivos de cuarto nivel en el organigrama –ver figura 5.6a–.

Por otra parte, aquellas actividades en las que se producen excepciones o variaciones frecuentes, son coordinadas y controladas a través de la supervisión de los directivos. En este sentido, el director general coordina las relaciones entre departamentos, autoriza los planes de actuación más importantes y supervisa su resultado.

Otros mecanismos de coordinación, enlace y control que se utilizan de forma secundaria son los grupos interfuncionales, la rotación interdepartamental y los eventos lúdicos. Respecto a los primeros, en la empresa hay constituidos formalmente cinco comités: el de dirección, el comercial, el de calidad, el técnico y el de producto. El de dirección se reúne de forma esporádica –una vez al año–, mientras el de calidad está prácticamente disuelto, una vez finalizadas las tareas de elaboración e implantación del sistema documental. Por tanto, en la actualidad, funcionan con regularidad el técnico, el comercial y el de producto que, tal y como ya se ha mencionado, facilita el intercambio de información entre dirección general, comercial, marketing y el director de producto. No obstante es conveniente señalar que la decisión final sobre los nuevos productos a diseñar, desarrollar y lanzar al mercado, queda en manos de la dirección general. Respecto al comité comercial, está formado por el director general, por el director financiero, el director comercial y los distintos jefes de área del departamento comercial; son los encargados de realizar el seguimiento de los objetivos de índole comercial y de la coordinación de las actividades pertinentes, necesarias para su consecución. Finalmente, el comité técnico, que está integrado por el director general, el director financiero y los

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

jefes de planta, toma decisiones sobre las inversiones de la empresa en nuevas instalaciones, así como sobre temas referentes al diseño de planta, diseño de tareas y seguimiento de índices de productividad.

En cuanto a la rotación interdepartamental, no responde a una política diseñada y aplicada de modo intencional y deliberado, simplemente se produce a medida que CUADRELLO afronta nuevas necesidades. Un ejemplo de ello son los casos del director de producto y de la directora de marketing³¹. El efecto inmediato de dicha rotación es la facilidad con la que el director comercial entiende los problemas de fábrica y se coordina (de modo informal) con el departamento de producción. Algo similar ocurre con la directora de marketing que se comunica y coordina de forma intensa y regular con el departamento comercial.

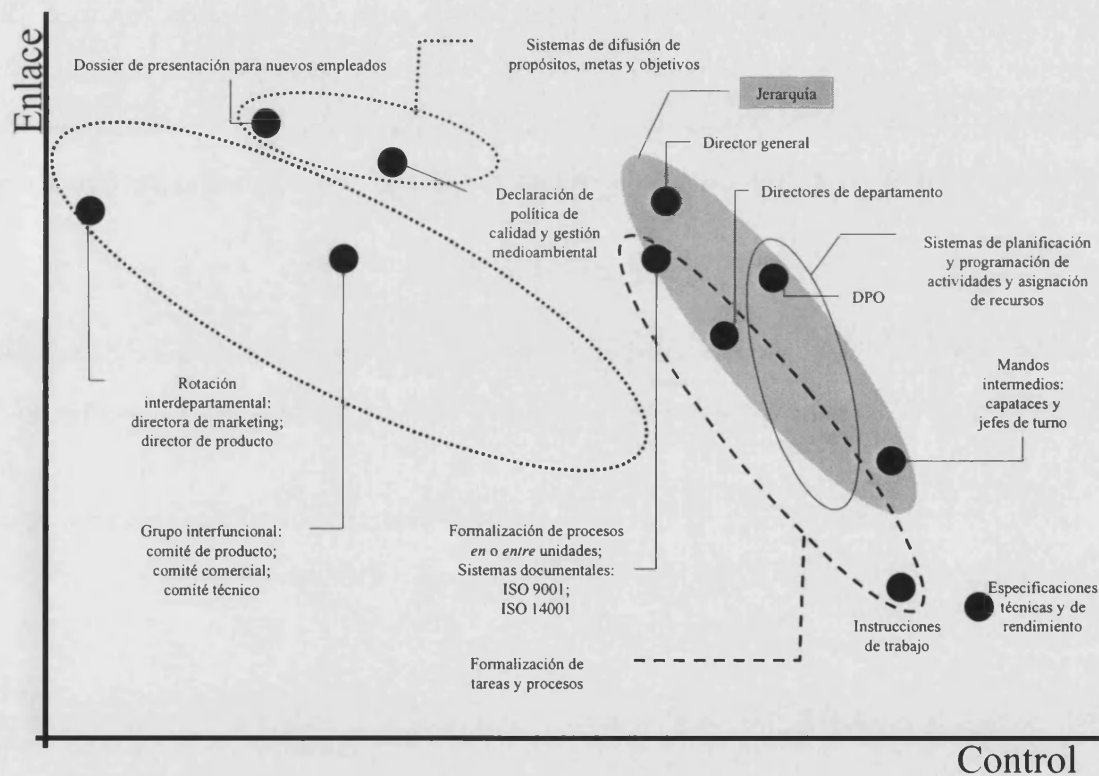
Respecto a los eventos lúdicos, como cenas u otros acontecimientos, no existe una política definida a nivel de empresa y la cuestión se deja al criterio de cada director de departamento.

En una última categoría se consideran los sistemas de difusión de propósitos metas y objetivos. CUADRELLO dispone de una declaración de la política de calidad y medio ambiente y un “dossier de presentación para nuevos empleados”, en él se hace referencia explícita a: la estrategia de la empresa –“CUADRELLO compite en el sector cerámico con productos de gama alta que llevan incorporado un diseño innovador a un precio razonable. Nuestra ventaja competitiva es la diferenciación en producto y servicio al cliente” (p.3)–, las capacidades en las que se apoya, la cultura de la organización y sus

³¹ El jefe de producto ha pasado sucesivamente por la unidad de producción de arcilla atomizada, producción de azulejos y pavimentos y laboratorio. En cuanto a la directora de marketing, a lo largo de seis años en la empresa ha desempeñado responsabilidades en los departamentos de personal, administración y comercial.

valores –orientación al cliente; calidad productiva; implicación colectiva–, el sistema de calidad y su filosofía básica –formación de los trabajadores; su implicación para conseguir objetivos; realizar las tareas conforme al sistema documental; medir, comprobar, corregir y mejorar–, el sistema de gestión medioambiental –ISO 14001–, normas de urbanidad –puntualidad, limpieza y decoro personal, limpieza del puesto de trabajo– y de prevención de riesgos laborales.

Figura 5.9.- Mecanismos de coordinación, enlace y control aplicados en CUADRELLO.



5.2.1.4.3.3.- Proceso de toma de decisiones.

En lo referente a la asignación de los derechos de toma de decisiones, éstos están concentrados en manos del director general. Tal y como ya se ha señalado, él es quién

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

toma todas las decisiones relevantes y autoriza las acciones de carácter no rutinario.

No obstante, y desde una perspectiva histórica, el cambio en la dirección general de CUADRELLO y la fusión de las empresas del grupo (1994-1996), trajo consigo una reducción en el grado de centralización. De este modo, se cedió capacidad para tomar decisiones, en el ámbito de sus departamentos, a los directores de departamento – programación de actividades departamentales y asignación de recursos de la unidad–.

A nivel de cada departamento, si exceptuamos los de producción, la capacidad de toma de decisiones está concentrada en manos del responsable del mismo. En lo referente a los departamentos de fabricación, se ha producido un intercambio de la jerarquía –control directo por parte de los directivos– por la formalización –sistema documental propio de la ISO 9001–.

En el ámbito de la capacidad de diseño de producto, el director comercial, la directora de marketing y el director de producto se hacen cargo de la fase de inteligencia, ya que son ellos quienes recogen información del mercado –distribuidores y ferias [Cevisama, Cersaie, BAU y Coverings]– y diagnostican las cuestiones sobre las que hay que decidir.

En cuanto a la propuesta de soluciones alternativas, es responsabilidad, en primer término, del jefe de producto y a continuación de la directora de marketing. Ambos proponen las colecciones –que constan del azulejo o pavimento base y de las piezas especiales para la decoración– con la ayuda del resto de miembros de comité de producto.

El derecho de elección, ratificación o veto, se concentra en manos del director general, que además es quien vela por la coherencia de las propuestas de diseño con la

estrategia de la empresa, define el presupuesto y asigna recursos para el desarrollo de los diversos proyectos. Finalmente, la evaluación de la idoneidad de los proyectos y la rentabilidad de las inversiones realizadas es responsabilidad del comité de producto.

Una vez descritos los flujos de información-decisión de CUADRELLO, y a modo de conclusión parcial, cabe subrayar que la creación del departamento de marketing y la reubicación jerárquica del de desarrollo y diseño –dependiendo directamente de dirección general–, así como la asignación de las responsabilidades relacionadas con las actividades de diseño de producto, han generado nuevas interdependencias que deben ser resueltas a través de flujos de información de dirección horizontal y doble sentido. La mayor parte de éstos se desarrollan en el ámbito de la organización informal –gracias al reducido tamaño de la empresa, a la proximidad física entre los directivos, a su pasado en departamentos afines y al clima de confianza que reina entre ellos–, sin embargo, también se ha creado un *comité de producto* que da soporte a dichos flujos de información-decisión.

En resumen, el reparto de los derechos de toma de decisiones observado permite afirmar que CUADRELLO es una empresa centralizada. En cuanto a las relacionados con el diseño, no son una excepción y están concentradas en manos del director general.

5.2.1.4.4.- *Diseño de puestos.*

Siguiendo con el esquema de trabajo propuesto, este subapartado se dedica, en primer lugar, a realizar una definición genérica, a nivel empresa, del diseño de puestos de trabajo considerando tres variables: especialización horizontal; especialización vertical y la asignación individual o colectiva de responsabilidades. A continuación se centra el análisis en aquellos puestos de trabajo más directamente relacionados con la capacidad de diseño de producto.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

La definición de puestos de trabajo en CUADRELLO responde a un patrón común, si bien se observan diferencias, tal y como cabría esperar, en función del departamento y del nivel jerárquico. Yendo de abajo a arriba y empezando por el departamento más importante por número de empleados –producción–, se debe señalar que la variedad de tareas desempeñadas por los operarios es limitada y no tienen ninguna discrecionalidad sobre ellas. Se realizan tal y como el encargado indica y es éste quien supervisa tanto el modo de realizarlas como el resultado. Por tanto, se trata de un puesto de trabajo con un elevado grado de especialización horizontal y vertical.

Respecto a los encargados, técnicos y mandos intermedios, desempeñan una variedad de tareas limitada –los conocimientos necesarios para ello también lo son–, sin embargo asumen amplias responsabilidades en cuanto a la manera de realizarlas. En este sentido, la implantación en 1997 de un sistema documental basado en las normas ISO 9000 delimitó con claridad las funciones y el ámbito de responsabilidad de los mandos intermedios, lo que permitió incrementar el grado de discrecionalidad del que disponen para dilucidar el modo más adecuado de ejecutar su labor. En consecuencia, se pueden describir como puestos de trabajo con un grado de especialización horizontal elevado y un grado de especialización vertical limitado.

Finalmente, los directores de departamento desempeñan una amplia variedad de tareas y cuentan con autonomía para decidir la forma de realizar su trabajo. Concretamente, el papel de la dirección general ha variado a raíz del cambio de titular en este puesto –dicho cambio se produjo en 1994–. Ahora cumple la función de supervisar y coordinar la actuación de los directores de departamento, que tienen capacidad para formular los objetivos, asignar los recursos y supervisar el rendimiento de su área de responsabilidad. Por tanto, hay que destacar la existencia de un equipo de dirección con que toma decisiones de modo sistemático, utilizando criterios objetivos y conocidos por todos –aunque el equipo de dirección participa en el proceso de toma de decisiones,

conviene recordar que el derecho de elección, ratificación o veto está concentrado en manos del director general—.

Centrando la descripción en el ámbito de la capacidad de diseño de producto, ésta se caracteriza por la asignación de tareas con un alto grado de especialización horizontal a diferentes directivos. Así, mientras el director comercial es el principal encargado de recopilar información de mercado a través de los delegados comerciales y distribuidores, la directora de marketing define el contenido de los proyectos en los aspectos relacionados con la decoración —piezas especiales—, así como la elaboración de catálogos y de material de promoción en el punto de venta. Por su parte, el director de producto define los criterios básicos de diseño de las bases —azulejos y pavimentos—, los estándares de desempeño, calidad, seguridad, durabilidad y asegura la adecuación de los nuevos diseños a las capacidades de producción de CUADRELLO. Finalmente, tal y como ya se ha señalado, el director general vela por el ajuste entre la estrategia de diseño y las necesidades del entorno, por un lado, y con la estrategia general de CUADRELLO, por otro. También aprueba los criterios básicos de diseño; define el presupuesto de diseño y asigna recursos a los diferentes proyectos.

El alto grado de especialización horizontal descrito, genera un conjunto de interdependencias recíprocas que obligan a asignar la responsabilidad global del proceso de diseño y desarrollo de producto a un grupo; en este caso se trata del comité de producto que como tal se encarga de: definir la estrategia de diseño, asegurar la coordinación y participación de los diversos departamentos implicados, definir el contenido global de los proyectos, determinar su prioridad —en estos aspectos tiene mucho peso la opinión del director general— y finalmente evaluar el resultado de los mismos.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Descendiendo al nivel de los técnicos y operarios cualificados, el puesto de trabajo de la diseñadora se caracteriza por un elevado grado de especialización horizontal –en palabras de la propia diseñadora se trata de una tarea rutinaria– y un bajo grado de especialización vertical. Así, la mayor parte de su trabajo consiste en retocar los diseños que le llegan en soporte magnético, revisando gráficas e intensidades y preparando el rodillo para el rotocolor y el boceto en cartón pluma. Sólo de forma excepcional asume el proceso completo de diseño de piezas especiales y aún en estas ocasiones suele hacerlo a partir de ideas captadas del exterior. Sin embargo cuenta con gran discrecionalidad para decidir el modo de realizar su trabajo hasta la realización del boceto –esto es así en parte porque la formación de jefe de producto es amplia en las cuestiones relacionadas con el desarrollo y limitada en las que hacen referencia al diseño–.

En síntesis, la diseñadora contribuye a definir las políticas de diseño –da su opinión–, así como los aspectos específicos del mismo: colores y formas. Igualmente organiza la gestión del trabajo de diseño, documenta y controla la evolución del proyecto y evalúa el resultado: el boceto.

Otra responsabilidad desempeñada por la diseñadora es la gestión del archivo gráfico, dando de alta los nuevos diseños y archivando definitivamente los que se retiran del catálogo.

Por las características de su puesto de trabajo, la diseñadora recibe retroalimentación del laboratorio y del coordinador de producción. Sin embargo, no recibe información sobre el modo en el que están funcionando los diseños en el mercado, tan sólo conoce cuando se dan de alta o de baja las referencias, pero no sabe porqué.

Por su parte, el técnico de laboratorio participa en la definición de los estándares de calidad, seguridad y durabilidad; y evalúa los costes de diseño. Su trabajo además de ser especializado en sentido horizontal, también lo es en sentido vertical, ya que el jefe de producto anteriormente lo fue de laboratorio y por tanto interviene más en la definición del modo de hacer el trabajo.

A pesar de las interdependencias secuenciales y recíprocas entre la diseñadora y el técnico de laboratorio, la asignación de responsabilidades y tareas es individual y la coordinación entre ambos corre a cargo del jefe de producto, si bien es cierto que existe una comunicación fluida entre ambos.

Una vez definidos los puestos de trabajo, los tres apartados siguientes se dedican a describir las políticas de RRHH.

5.2.1.4.5.- Sistemas de selección y desarrollo de personas.

A modo de introducción general, resalta la ausencia de políticas generales y comunes para toda la empresa. De este modo, cada directivo define y administra estas dimensiones de diseño en el ámbito de su departamento. Respecto al departamento de RRHH se dedica a realizar tareas de reclutamiento, al mantenimiento de una base de datos de aspirantes a los diferentes puestos de trabajo que oferta la compañía y a la consolidación del plan de formación anual.

En cuanto a las políticas de reclutamiento se orientan a la captación de personas con experiencia, en el caso del departamento de producción, y con una formación básica para los puestos de administración, comercial y dirección. El origen de los candidatos suele ser externo, aunque siempre que es posible se recluta a personas que ya han trabajado en la empresa, bien con contratos temporales, bien con contratos en prácticas.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Un canal ampliamente utilizado por CUADRELLO son las prácticas en empresas –con una duración de entre dos y tres meses– que promueven instituciones educativas como UJI, el instituto de FP de Onda o la Escuela de Artes y Oficios. La empresa siempre tiene varias personas en prácticas y esto les permite contar con una amplia base de datos de currículum vitae.

Por tanto, la técnica de selección empleada de forma preferente en CUADRELLO son los periodos de prueba. Esto es consistente con los criterios de selección aplicados. Así, la empresa evalúa el carácter del candidato y su actitud ante el cliente y los compañeros de trabajo; dicho juicio es subjetivo y realizado por cada directivo en el ámbito de su departamento o área de trabajo. Con ello la compañía asume que los conocimientos del candidato son secundarios y que es la empresa la que debe dotar al individuo de los conocimientos específicos³² para desarrollar su tareas.

En el área de producción el criterio de selección es la experiencia del candidato en el puesto. Dado que estos operarios están íntimamente relacionados con la capacidad de producción –clave hasta el momento y en cualquier caso, base de la competitividad de CUADRELLO– se concede gran importancia a la selección de personal que conozca su trabajo y sea eficiente. Disponer de trabajadores con este perfil, no es difícil –en la zona abundan trabajadores que conocen las tareas propias de la fabricación de azulejos y pavimentos– siempre que se esté dispuesto a pagar un poco más. En este sentido, la política de CUADRELLO es ofrecer salarios superiores a la media del sector a candidatos que destacan por sus habilidades, conocimiento de la tarea y capacidad de trabajo.

³² En este caso por conocimientos específicos se hace referencia a aquellos que son propios y útiles en el sector cerámico y a los de carácter idiosincrásico, aplicables solamente en CUADRELLO.

Para los puestos de dirección el reclutamiento siempre es interno y se realiza entre los directivos y técnicos de la empresa, la selección es realizada por la dirección general de la empresa y el criterio fundamental es contar con la confianza del consejero delegado.

Respecto a las políticas de formación y la capacitación, son un aspecto central en la gestión de RRHH de CUADRELLO y la única política –junto con las actividades de reclutamiento a través de prácticas– que está diseñada a nivel empresa. Prueba de ello es la referencia explícita que se realiza en el “dossier de presentación para nuevos empleados” (p.3): *“Creemos en la formación de los trabajadores y por eso dedicamos los esfuerzos adecuados a la captación y desarrollo integral de nuestra gente, nunca de modo coyuntural, siempre como parte de un proceso formativo que redundará en beneficio de ambas partes”*.

Los destinatarios de esta formación son, en primer lugar los encargados, técnicos, mandos intermedios y directivos, y en segundo término, los operarios. El proceso de evaluación de las necesidades de formación se realiza a primeros de cada año y en él participan todos los directivos; cada uno de ellos evalúa las necesidades de su área de responsabilidad y por agregación se conforma el plan general de empresa, posteriormente la dirección general aprueba aquellas actividades que considera oportunas y factibles durante ese ejercicio.

Dentro de cada departamento, el proceso de evaluación de las necesidades formativas es participativo –excepto en producción–, este aspecto es considerado como clave por los directivos de CUADRELLO, ya que consideran que el trabajador debe desear recibir dicha formación para: percibirla como una inversión que la empresa realiza en él; se involucre en las acciones de formación; que aplique los conocimientos y habilidades adquiridos en el ejercicio de sus responsabilidades. En consecuencia, las

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

peticiones de formación se elaboran contando con la opinión de los trabajadores. En el caso del departamento de producción, son los encargados quienes evalúan las necesidades de formación y proponen un plan que es supervisado por el comité de empresa³³ y finalmente aprobado por el director general.

En cuanto al contenido de la formación suele ser estándar y en la medida de lo posible se aprovechan las oferta de actividades subvencionada por FORCEM. No obstante la selección de cursos está ajustada a las necesidades de la empresa y al puesto de trabajo desempeñado por cada individuo. De este modo, durante los ejercicios 95 y 96, se impartieron cursos relacionados con: los conceptos básicos de la gestión de calidad y técnicas o herramientas de calidad. Otros contenidos en los que se puso énfasis fue la gestión de RRHH para mandos intermedios y Dirección por Objetivos (DPO) para alta dirección. Durante el año 97 se continuó con cursos sobre calidad y se puso mayor énfasis en temas relacionados con el área comercial. Finalmente, a lo largo del 2002 y 2003 el contenido de las acciones de formación se va a centrar en aspectos relacionados con el marketing estratégico, marketing relacional y promoción en el punto de venta.

En el ámbito de la capacidad objeto de análisis, la diseñadora ha realizado cursos relacionados con la gestión de calidad y de informática avanzada, y para el próximo ejercicio está considerando la oferta de cursos específicos en diseño realizada por ALICER y otras instituciones.

Respecto a los métodos de enseñanza, las actividades de formación dirigidas a operarios y encargados se realizan en las instalaciones de CUADRELLO siempre que es posible. La mitad de las horas lectivas se imparten dentro del horario laboral y la otra mitad en el tiempo libre de los trabajadores. Cuando el número de empleados a formar es

³³ Téngase en cuenta que este es un requisito para obtener la financiación del FORCEM.

insuficiente o cuando el contenido es muy específico y responde a la petición de un individuo, la formación se recibe fuera de la empresa. Por otra parte y para el caso de nuevos operarios de producción, también se realizan breves periodos de formación en el puesto de trabajo a través de relaciones maestro-aprendiz.

En coherencia con el esfuerzo en formación realizado, CUADRELLO concede gran importancia a la estabilidad de su plantilla. Así, una de las características de la empresa es la seguridad en el puesto de trabajo. La filosofía es retener en la organización a aquellas personas que se han formado en su seno y que son la base de sus capacidades básicas y claves.

No obstante, la empresa no cuenta con una política de desarrollo profesional, si bien es cierto que los directivos entrevistados han realizado su carrera en CUADRELLO, pasando por diferentes departamentos y áreas de responsabilidad relacionados.

A modo de conclusión de este apartado cabe señalar que las diferentes variables de diseño analizadas presentan un alto grado de ajuste. CUADRELLO selecciona personas en función de su carácter y de sus actitudes ante el trabajo y concretamente en el trato al cliente y a los compañeros. Por ello la técnica de selección aplicada son los periodos de prueba. A continuación forma a sus trabajadores, ya que lo considera como un elemento clave para la generación y desarrollo de su capacidades –este aspecto queda reflejado de forma explícita en su “dossier de presentación para nuevos empleados”–. Desde un Enfoque de Recursos y Capacidades, también se debe resaltar que las actividades de formación resultan cruciales para la adquisición de los conocimientos y habilidades que la empresa requiere. Prueba de ello es la evolución de los contenidos referida en párrafos anteriores. Finalmente CUADRELLO apuesta por la estabilidad en el empleo y procura retener a sus empleados, de este modo goza de una plantilla con amplia experiencia en el sector y en la empresa –una proporción importante de los

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

empleados han desarrollado toda su carrera profesional en CUADRELLO—. Éste último aspecto hace que, aunque no exista una política explícita de promoción y desarrollo de carrera, CUADRELLO cuente con directivos que han pasado por diversos departamentos y áreas de trabajo.

5.2.1.4.6.- Sistemas de medición, evaluación y control.

Los sistemas de evaluación se orientan al control del rendimiento individual; para ello se evalúa el grado de consecución de los objetivos, la conducta del trabajador y su nivel de esfuerzo. El principal mecanismo utilizado es la supervisión directa del superior inmediato y depende del juicio de éste. El impacto de dicha evaluación es nulo en términos de incentivos económicos, sin embargo está muy relacionado con la continuidad en la empresa, el acceso a las actividades de formación y, en algunos casos, la promoción —en consecuencia se puede afirmar que su finalidad es fundamentalmente de administración y desarrollo de personas—. En segundo término también se utilizan las auditorías internas ligadas al sistema de aseguramiento de la calidad.

Al no existir una política de empresa y dado que la evaluación depende del criterio de cada directivo, en cada departamento se consideran importantes diferentes aspectos del desempeño: así, para la directora de marketing es primordial la actitud ante el cliente y el esfuerzo por servirle; mientras el jefe de producto declara tener muy en cuenta la creatividad de sus trabajadores y su actitud positiva ante el error, considerándolo como una oportunidad para aprender; por su parte los directivos de producción conceden importancia al cumplimiento de las especificaciones e instrucciones de trabajo. Por ello en el área de fabricación, además de la supervisión directa, se aplican las auditorías internas ligadas al sistema de gestión de calidad como técnica de evaluación —las auditorías internas del sistema de calidad alcanzan a toda la empresa, pero tienen especial relevancia en los departamentos y unidades de trabajo más

directamente relacionados con la actividad productiva—.

5.2.1.4.7.- Sistemas de incentivos.

En cuanto al sistema de incentivos, el criterio que se utiliza para establecer la remuneración de los empleados es doble: el puesto desempeñado y la antigüedad en la empresa. El salario es fijo, excepto para los comerciales que tienen un sistema de comisiones en función de sus ventas. Por otra parte la remuneración es exclusivamente dineraria, no aplicándose ninguna bonificación en especie.

En consonancia con una empresa jerarquizada, como lo es CUADRELLO, el sistema de incentivos tiene un alto grado de dispersión, la administración del mismo está descentralizada —en el marco de una escala salarial con unas horquillas; diseñada por dirección general a partir del convenio colectivo— y es secreto. Por tanto cada directivo establece el salario de sus subordinados y éste no trasciende al resto de la empresa —en sentido horizontal o descendente—.

5.2.1.4.8.- Modos de ejercer la dirección.

En esta dimensión es difícil establecer un patrón común para toda la compañía, ya que cada directivo tiene un estilo diferente en función de la edad, el departamento y la formación de cada uno de ellos.

En términos generales, los directivos de CUADRELLO influyen sobre su subordinados apoyándose en el poder que emana de la posición jerárquica ocupada. No obstante, los trabajadores siguen sus indicaciones desde la confianza en los conocimientos técnicos de sus superiores y en que la actuación de éstos toma en cuenta tanto los intereses de la empresa, como los de sus miembros. En este sentido, es posible hablar de un estilo de dirección en el que se escucha y se toma en cuenta la opinión de

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

sus subordinados antes de decidir.

Este modo de ejercer la dirección genera un sentimiento de confianza en la empresa como ente protector que vela por los intereses de sus miembros –estabilidad en el empleo y mejora de su valía profesional–. Por contra no fomenta en los individuos interés por experimentar, o por asumir riesgos. Igualmente, y en consonancia con el estilo de dirección, los trabajadores tienen una clara percepción de ser más subordinados que colaboradores.

Analizando las posibles diferencias por departamentos y considerando sólo aquellos a los que se ha tendido acceso, cabe señalar diferencias entre desarrollo-diseño de producto y marketing por una parte y producción por otra. Así, los dos primeros obtienen evaluaciones sensiblemente superiores en aspectos como empatía, escucha activa o comprensión con los errores de sus subordinados. Dichas diferencias tienen una repercusión directa sobre la actitud de los empleados y su disposición a opinar y participar.

5.2.1.4.9.- Recursos organizativos de carácter social.

En este último subapartado se hace referencia a aquellos recursos organizativos de carácter social que están íntimamente ligados al comportamiento colectivo de los individuos y a las interrelaciones que se producen entre éstos (Barney, 1992).

La declaración de *cultura* de CUADRELLO afirma que ésta se basa en “*un profundo respeto al consumidor, un agudo sentido del mercado apropiado y un enorme empeño en motivar a los empleados, en aras a obtener una alta calidad y un mayor valor del producto final*” (“dossier de presentación para empleados”, p.4). Dicha declaración se concreta en los siguientes comportamientos y prioridades: servir y

satisfacer al cliente; fomentar la participación de trabajadores cualificados y con estabilidad laboral; hacer el trabajo bien a la primera como un deber inexcusable; ser consciente de que otros dependen de tu trabajo; compromiso y defensa de los intereses mutuos para obtener satisfacciones individuales y colectivas y finalmente urbanidad – puntualidad, pulcritud, decoro y limpieza del puesto de trabajo–.

Respecto al *clima organizativo* se puede calificar de bueno, en el sentido de que los empleados se empeñan en cumplir con sus obligaciones y objetivos, ayudando a los demás a lograrlo en un ambiente exigente pero afable. En cuanto a las *relaciones entre directivos* son fluidas y de mutua confianza; hay un fuerte sentido de grupo con una visión y misión claras y compartidas.

5.2.1.5.- Análisis de la incidencia de las dimensiones de diseño organizativo como VAID y como VAI.

Una vez descrito el diseño organizativo de CUADRELLO y las variables de comportamiento –recursos organizativos socialmente complejos que facilitan el despliegue de otros recursos– a las que da lugar, se dedica este apartado a analizar tres tipos de relaciones: **a)** de ajuste o desajuste entre dimensiones de diseño y su efecto conjunto; **b)** la incidencia indirecta –VAI– de las dimensiones de diseño sobre la capacidad –a través de los recursos organizativos–; **c)** la incidencia directa –VAID– de las distintas dimensiones de diseño sobre la capacidad. Para ello se sigue el esquema propuesto en la figura 5.10, y el análisis se realiza siguiendo el orden lógico de la secuencia propuesta en los capítulos tercero y cuarto.

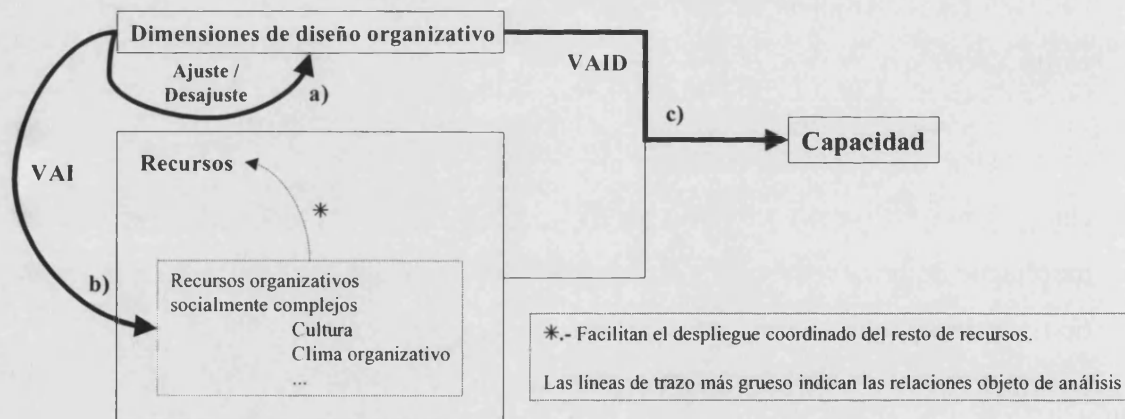
Tomando en primer lugar la *ubicación* del departamento de diseño y desarrollo de producto, se observa que ésta facilita la interacción y la comunicación, tanto formal como espontánea, con los distintos directivos del área de producción. Por contra dificulta

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

la coordinación con otras áreas de la empresa como marketing –VAID–.

Respecto al *criterio de agrupación de unidades* adoptado, facilita el desarrollo y la explotación de conocimiento especializado útil para resolver los diferentes problemas técnicos a los que debe hacer frente la empresa –producción; colocación en el mercado–, pero no facilita las tareas de diseño de producto en la medida en que éstas requieren coordinación transfuncional. Sin embargo, hay que subrayar que el cambio en la importancia relativa de las capacidades en las que se basa la estrategia de la empresa han tenido su reflejo en la creación de departamentos y la reubicación de otros en el organigrama –VAID–.

Figura 5.10.- Relaciones a analizar.



Tal y como se ha señalado en el capítulo tercero, los flujos de *información-decisión* se desarrollan para responder a las necesidades organizativas que el criterio de agrupación de unidades no ha priorizado. En el caso de CUADRELLO, esta dimensión de diseño se caracteriza por: el predominio de los flujos de información vertical; la supervisión directa y la formalización –soportada por sistemas documentales– como mecanismos de coordinación, enlace y control predominantes y un alto grado de centralización.

La combinación de estructura organizativa y flujos de información-decisión aplicados por CUADRELLO facilitan el establecimiento de procesos controlados y eficientes, lo que constituye la base de su capacidad de producción. Por contra, la disposición de estas dimensiones de diseño no facilita el desarrollo de capacidades que requieren el intercambio de conocimiento especializado y de coordinación transfuncional –VAID–.

No obstante, el cambio en la estrategia de CUADRELLO, además de las modificaciones observables en el organigrama, ha supuesto la incorporación de dispositivos de enlace que facilitan el intercambio de información entre departamentos –comité de producto–; a ello también ayuda la rotación de algunos directivos. Sin embargo, el grado de centralización sigue siendo muy elevado, los directores de los distintos departamentos intercambian la información que recopilan y proponen alternativas, pero la elección sigue en manos de la dirección general. Esto ralentiza innecesariamente el proceso de toma de decisiones y limita la necesidad de desplegar canales de información horizontales y transversales, afectando negativamente a las actividades relacionadas con el diseño de producto –VAID–.

En la medida en que la capacidad de diseño de producto requiere el intercambio de conocimiento especializado existente en distintos departamentos –comercial, marketing, desarrollo y diseño de producto–, resultaría apropiado para CUADRELLO ceder capacidad de toma de decisiones a equipos interfuncionales liderados por un jefe de proyecto experimentado.

Respecto a la dimensión *diseño de puestos*, debemos distinguir dos niveles de análisis: dirección; encargados y operarios. En cuanto a los primeros, cabe subrayar que la creación del departamento de marketing y la reubicación en el organigrama del departamento de desarrollo y diseño, han supuesto la definición o redefinición de sus puestos de trabajo –tanto las tareas asignadas (tanto a nivel individual como en grupo),

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

como el grado de discrecionalidad para realizarlas—.

En principio, este cambio incide positivamente sobre la capacidad de diseño de producto. Sin embargo, su efecto combinado con las otras dimensiones de diseño organizativo analizadas hasta el momento, no acaba de tener un efecto claramente positivo sobre la capacidad objeto de análisis —**VAID**—.

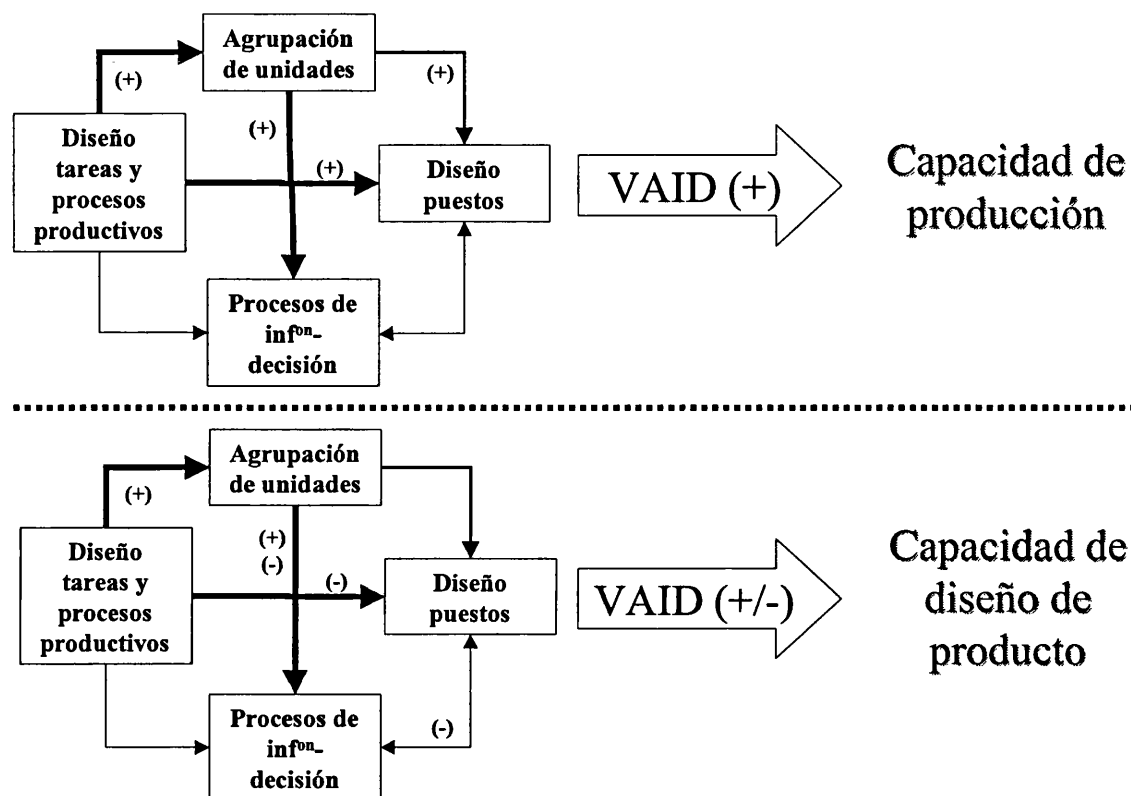
El incremento en el grado de especialización provoca que las actividades relacionadas con el diseño de producto requieran ahora el concurso de más directivos. El alto grado de centralización de CUADRELLO, más el insuficiente despliegue de flujos de información horizontal y transversal, supone un desajuste que incide de modo negativo sobre la capacidad analizada.

Descendiendo al nivel de encargados y operarios, el puesto de la diseñadora, resulta adecuado cuando las funciones del diseño de producto se reducen a la adaptación de éste a las necesidades técnicas del departamento de producción. Sin embargo, si se toma como marco de referencia el papel asignado al diseño de producto en la nueva estrategia de CUADRELLO, el puesto de la diseñadora resulta excesivamente especializado en sentido horizontal y demasiado dependiente de producción. Si a esto se le añade, que no recibe información de mercado o de nuevas tendencias estéticas, parece difícil que esta persona pueda contribuir efectivamente al cambio en el enfoque del diseño que pretende CUADRELLO —**VAID**—.

En general, se puede señalar que el efecto conjunto de las cuatro dimensiones de diseño consideradas hasta el momento es doble: a nivel de encargados y operarios favorece el desarrollo del trabajo de carácter rutinario que se desempeña de modo eficiente y en el que no existe margen para la creatividad; en el ámbito de la dirección

favorece el intercambio de información entre departamentos y el trabajo coordinado.

Figura 5.11.- Relaciones de ajuste entre dimensiones de diseño y su incidencia directa sobre las capacidades de CUADRELLO.



Una vez analizadas las relaciones de ajuste entre las cuatro dimensiones de diseño consideradas –disposición de tareas y procesos productivos; agrupación de unidades; flujos de información-decisión y diseño de puestos– y su influencia directa sobre la capacidad de diseño de producto, en los siguientes párrafos se analiza cómo inciden sobre los recursos organizativos socialmente complejos, y a través de éstos, sobre las capacidades –VAI–.

En términos generales, el alto grado de normalización y formalización de las tareas desalienta la creatividad; los operarios simplemente tratan de hacer bien el trabajo que se les ha asignado; en alguna ocasión, proponen mejoras en su ámbito de actividad.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Estos comportamientos, positivos en el área de producción, también se hace extensivos a otras áreas de trabajo de CUADRELLO –como diseño y desarrollo de producto–.

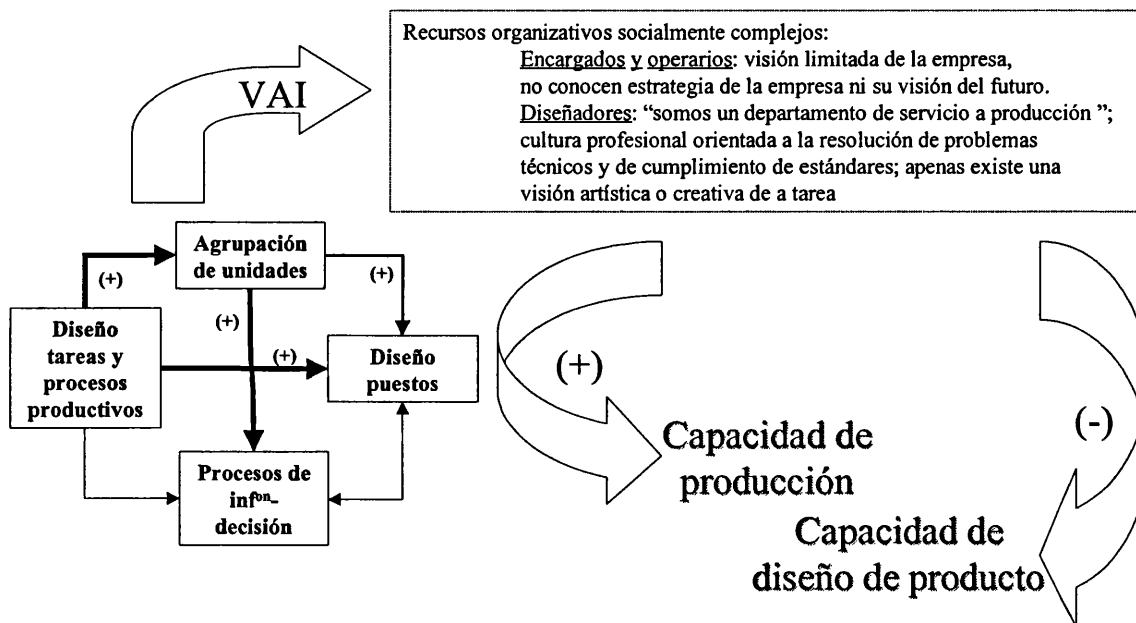
Por otra parte, el criterio de agrupación de unidades adoptado, junto con el predominio de los flujos de información vertical y el alto grado de centralización de CUADRELLO, provoca que los encargados y operarios no tengan una visión global de empresa y desconozcan la misión y la estrategia de la misma –VAI–.

En el ámbito del departamento de desarrollo y diseño de producto, la disposición física de los espacios dedicados al desarrollo de sus actividades fomenta un ambiente orientado a la resolución del problema técnico y al cumplimiento de estándares y no facilita el desarrollo de los aspectos más artísticos y creativos de la tarea –VAI–. En el mismo sentido, la definición del puesto y las interdependencias que debe gestionar, provoca que la diseñadora viva un clima de trabajo orientado a la resolución de problemas de carácter técnico, relacionados con la mejora de la productividad y el cumplimiento de estándares, y no a la creación de productos con criterios predominantemente estéticos. En la medida en que su variedad de tareas es limitada y que no le llega información de mercado, la diseñadora no se cuestiona el modo de hacer las cosas; no se fomenta su creatividad. Su actitud lógica es acoplarse a las exigencias de producción y cumplir con las indicaciones del jefe de producto –VAI– (ver figura 5.12).

En conclusión, los técnicos del departamento de desarrollo y diseño de producto no perciben con claridad cual es el papel y la importancia de su trabajo para la estrategia de la empresa y tienen una sensación de dependencia y subsidiariedad respecto de las necesidades del departamento de producción –una buena prueba de ello es que la diseñadora considera como sus superiores jerárquicos tanto al jefe de producto como al de producción–. Por tanto se consideran más un departamento técnico que artístico.

Analizadas las dimensiones de diseño relacionadas con la estructura y los procesos organizativos, a continuación se examinan las relaciones de ajuste, y su incidencia directa sobre las capacidades de CUADRELLO –VAID–, de aquellas relacionadas con la gestión de las personas –selección y desarrollo de personas; sistemas de medición evaluación y control; sistemas de incentivos– y con los modos de ejercer la dirección.

Figura 5.12.- Incidencia indirecta –VAI– sobre las capacidades de CUADRELLO.



En primer término cabe destacar el alto grado de ajuste existente entre las diversas variables de diseño que integran la dimensión selección y desarrollo de personas. El reclutamiento, la selección, la política de formación y de desarrollo profesional de CUADRELLO le permiten contratar personas con determinados rasgos de carácter y con actitudes positivas hacia el trabajo que se les encomienda. La compañía se encarga de proporcionarles la formación específica necesaria y les ofrece un empleo estable.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Lo anterior les permite contar con una plantilla formada y experimentada, con un profundo conocimiento de su tarea y de la idiosincrasia de la empresa –VAID–, siendo éste es uno de los elementos clave de su capacidad de producción. A nivel directivo –recuérdese que el reclutamiento y la selección son internos– les ha permitido desarrollar un equipo que conoce el sector, la filosofía de negocio de la familia propietaria, la empresa en su globalidad y a sus compañeros de otros departamentos. Todo ello contribuye a facilitar la coordinación interdepartamental y el trabajo en equipo –VAID–.

Por otra parte, los sistemas de medición, evaluación y control están ajustados con las políticas de selección y el desarrollo de personas y ambos resulta adecuados para el desarrollo de tareas de carácter rutinario. Así, cabe recordar que el principal mecanismo de evaluación es el juicio del inmediato superior jerárquico y que éstos evalúan tanto los resultados como las conductas de las personas a su cargo. En términos generales la incidencia directa –VAID– de esta dimensión de diseño es que orienta la actuación de los miembros de CUADRELLO hacia el cumplimiento de los objetivos asignados a nivel individual, ayudando siempre que es posible a los compañeros. Por contra no se valora ni se alienta el comportamiento discrecional o la iniciativa individual.

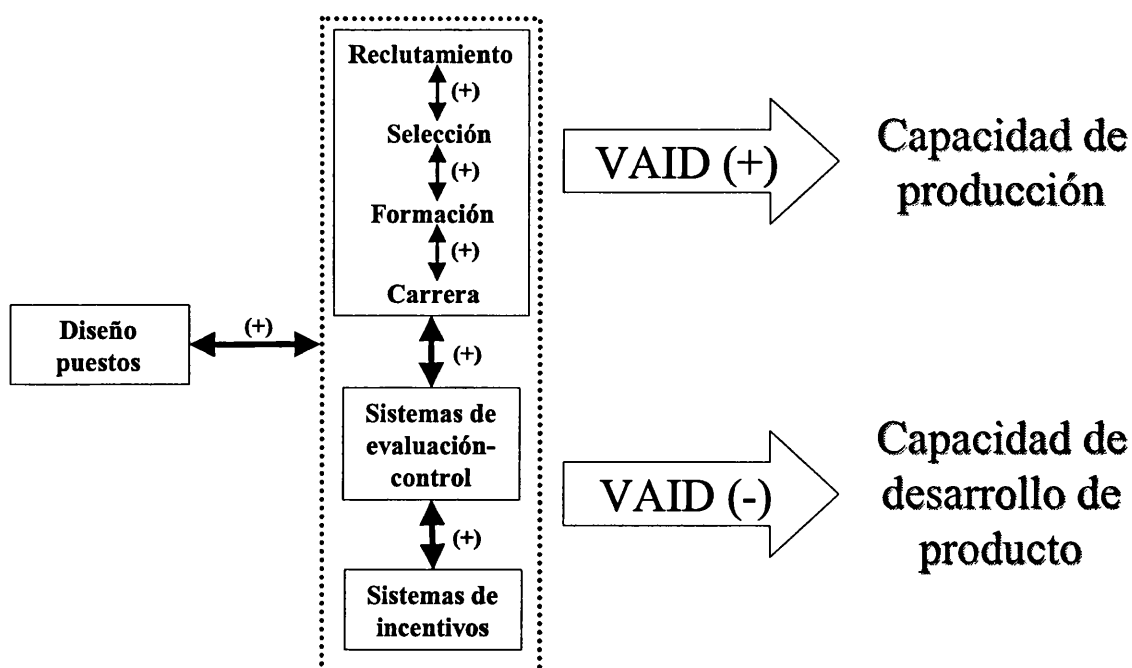
Igualmente, al utilizarse el juicio de superior directo como técnica de evaluación, los comportamientos valorados e impulsados en cada departamento son diferentes. Así, en el de marketing se pone el énfasis en la actitud de servicio al cliente y en la habilidad para satisfacerle. Mientras en producción se evalúa el cumplimiento de los estándares y el logro de los resultados establecidos –en este departamento resultan especialmente relevantes la auditorías internas ligadas al sistema de calidad–. Por su parte en desarrollo y diseño de producto se valora la capacidad para dar servicio a producción, resolviendo los problemas que plantean y ajustándose a sus requerimientos –VAID–.

En cuanto al sistema de incentivos, está perfectamente ajustado al resto de dimensiones de diseño en lo que al área de producción se refiere. En consonancia con

puestos de trabajo perfectamente delimitados y fácilmente evaluables, se establece un sistema de incentivos que remunera en función del cargo ocupado. Por contra, debe señalarse la inexistencia de nexos directos y claros entre el sistema de evaluación y el sistema de incentivos. En cualquier caso, la incidencia directa del mismo es orientar a los trabajadores hacia el cumplimiento estricto de las tareas encomendadas y la consecución de los objetivos establecidos –VAID–.

En términos generales, se puede afirmar que las tres dimensiones de diseño que conforman las denominadas políticas de recursos humanos, están ajustadas entre sí y con el diseño de puestos de CUADRELLO. También cabe señalar que inciden positivamente sobre la capacidad de producción de dicha empresa, sin embargo no fomentan la creatividad o el aprendizaje necesarios para la potenciación de la capacidad de diseño de producto.

Figura 5.13.- Relaciones de ajuste entre dimensiones de diseño relacionadas con los RRHH y su incidencia directa sobre las capacidades de CUADRELLO.



**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Analizadas las tres dimensiones de diseño –selección y desarrollo de personas; sistemas de medición, evaluación y control; sistemas de incentivos– y su efecto directo sobre las capacidades de CUADRELLO, en los siguientes párrafos se estudia cómo inciden en éstas a través de los recursos organizativos de carácter social –VAI–.

A nivel directivo, se fomenta un fuerte sentimiento de pertenencia –*espíritu de corps*–, de compromiso con la visión de empresa de la familia propietaria y con la misión y estrategia de CUADRELLO–que es compartida por todos y cada uno de ellos–. Igualmente se esfuerzan por estar bien valorados por su superior directo y por llevarse bien con sus compañeros. En los puestos de dirección lo relevante es ganarse la confianza del consejero delegado y para ello hay que entender filosofía de negocio de la familia propietaria y ajustarse a su forma de trabajar –VAI–.

En lo que se refiere a encargados y operarios, se generan actitudes de: alto sentido del deber; disciplina –“*estar a lo que toca*”–; adhesión a la empresa y cooperación con los compañeros cuando es necesario resolver un problema conjunto.

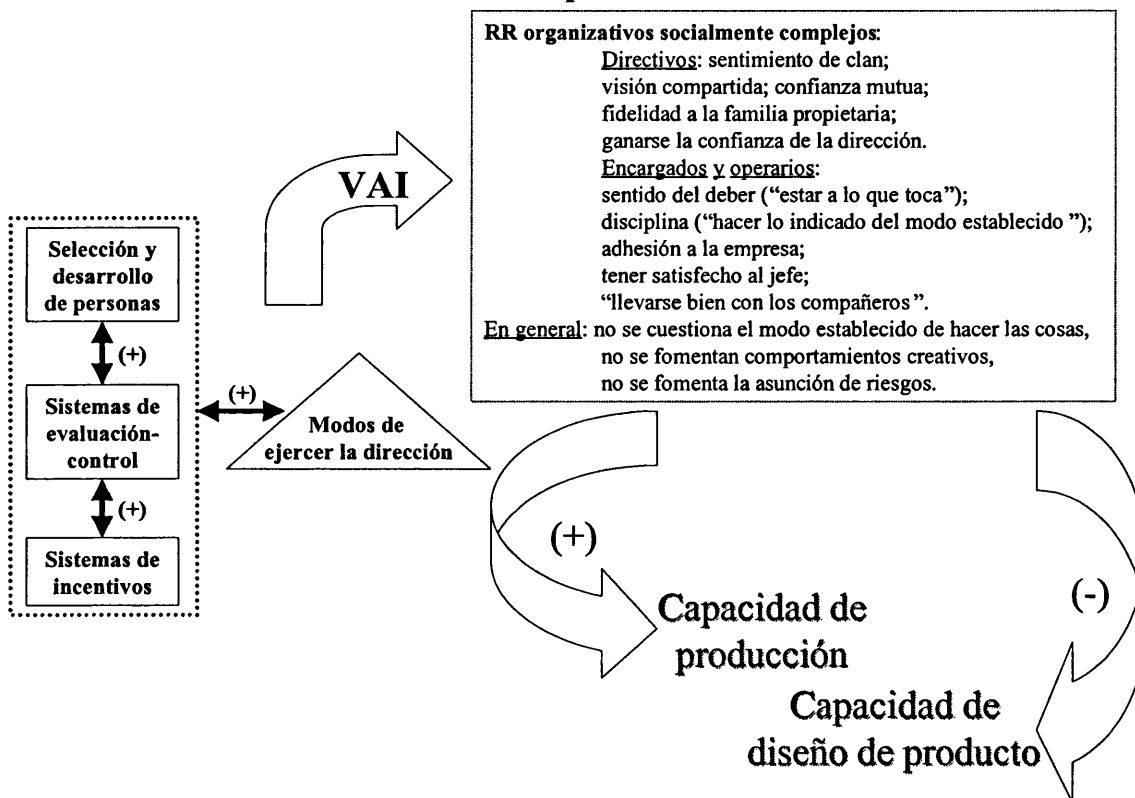
Por otra parte, la estabilidad en el empleo y el hecho de que la evaluación del rendimiento dependa exclusivamente del juicio del inmediato superior, refuerza comportamientos conservadores, orientados a la eficiencia, y desincentiva que se cuestione el modo de hacer las cosas³⁴.

Finalmente, el *modo de ejercer la dirección* refuerza el sentimiento de pertenencia a la empresa como ente protector que exige obediencia, eficiencia, compromiso con la tarea asignada y una actitud positiva hacia la compañía y hacia los

compañeros y a cambio ofrece estabilidad en el empleo, formación y un sueldo competitivo.

El trabajador confía en los conocimientos y habilidades de su superior y en que sus decisiones velan por el bien común. Sin embargo, aunque considera que se le escucha, se siente subordinado más que colaborador y no percibe que se le incentive para aprender, aportar nuevas ideas o tomar iniciativas –VAI–.

Figura 5.14.- Incidencia indirecta –VAI– de las dimensiones de diseño relacionadas con los RRHH sobre las capacidades de CUADRELLO.



³⁴ Esto se ve reforzado por el hecho de que el predominio de los flujos de información vertical y el alto grado de centralización de CUADRELLO provoca que los encargados y operarios desconozcan la misión y la estrategia de la empresa.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Las actitudes y comportamientos referidos en los párrafos anteriores inciden positivamente sobre la capacidad de producción de CUADRELLO y, en general, sobre aquellas capacidades que requieren tareas poco o nada cambiantes y cuando no se requiere la iniciativa o la actuación discrecional de los individuos. Por contra inciden negativamente sobre la capacidad de diseño de producto, ya que no se incentivan los comportamientos creativos, el interés por aprender o la asunción de riesgos –ver figura 5.14–.

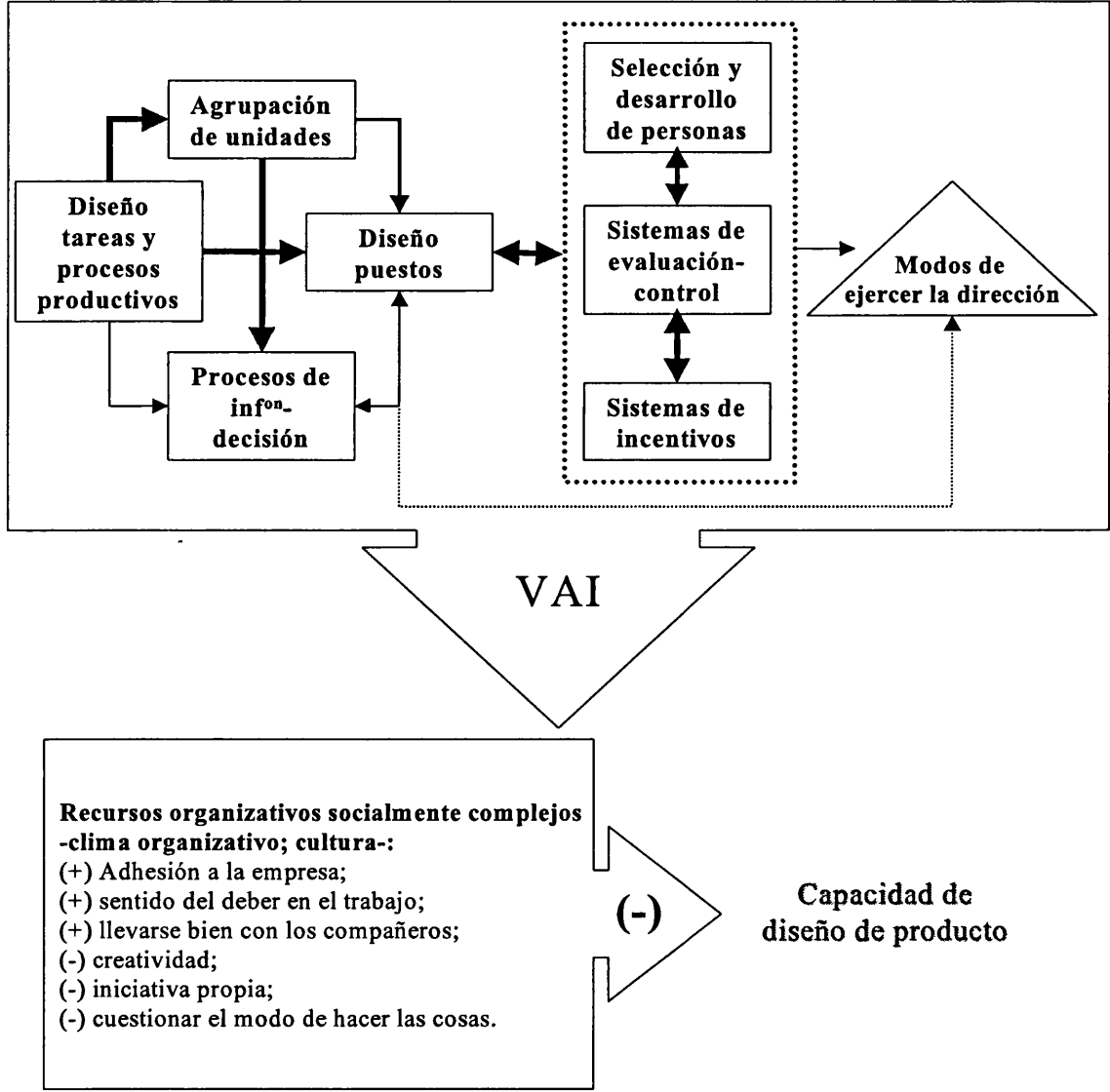
A modo de resumen general, el diseño organizativo de CUADRELLO fomenta el sentido del deber en el trabajo, la obediencia y el esfuerzo por alcanzar los objetivos y por ayudar a los compañeros a alcanzar los suyos; igualmente genera un sentimiento de adhesión y compromiso con la compañía –comportamientos colectivistas; no individualistas–. Por contra no incentiva la creatividad ni la asunción de riesgos. Otra característica distintiva de la cultura de CUADRELLO es la aversión al riesgo que se deriva de la innovación radical; no pretenden ser pioneros, prefieren que pruebe primero otro –ver figura 5.15–.

Las conclusiones del análisis de CUADRELLO son coherentes con el caso de una empresa que a lo largo de los últimos ocho años se ha enfocado hacia el desarrollo de sus capacidades de producción –entendida como alta calidad y productividad–, que constituyen en la actualidad su verdadera capacidad clave y la base de su ventaja competitiva.

El cambio en la estrategia de la empresa implica el desarrollo y la mejora de capacidades como el servicio al cliente y el diseño de producto. Esto implica la necesidad de modificar el diseño de su organización para favorecer el desarrollo de las mismas. En este sentido, ya han realizado cambios en el criterio de agrupación de unidades y en la creación de canales de comunicación horizontal –comité de producto–. Sin embargo deben afrontar modificaciones en otros aspectos, como la descentralización de determinadas decisiones, el incremento de los flujos de información horizontal y transversal apoyados por equipos interfuncionales, el rediseño de ciertos puestos –especialmente en el área de diseño de producto– y el desarrollo de unas políticas de

recursos humanos específicas para determinados departamentos de la empresa – marketing, comercial, desarrollo y diseño de producto–, que les ayuden a generar una dinámica más flexible y creativa y que les aliente a asumir riesgos, lanzando productos con una imagen propia y diferenciada.

Figura 5.15.- Incidencia indirecta del diseño organizativo en las capacidades de CUADRELLO.



**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

5.2.1.6.- El rendimiento de la empresa en diseño de producto.

En este último apartado se describen un conjunto de indicadores que permiten evaluar el rendimiento de la empresa respecto a la capacidad de diseño y en términos generales. Éstos serán objeto de comparación con el siguiente caso.

Tabla 5.10.- Indicadores de rendimiento de la capacidad de diseño de CUADRELLO.

	1988	1999	2000	2001
Colecciones vendidas	172	175	175	170
% sobre total de ventas de las 10 series más vendidas	34'8	33'3	34'2	36'1
Origen de las 10 series más vendidas (bases)				
Propio	1			1
Colorificio	6			5
Piezas especiales	—			—
Taller de diseño	2			2
ALICER	1			2
Series lanzadas por año	25			30
Duración promedio en catálogo de las series (años)	2-3			2-3
Proyectos iniciados por año	27			33
% Proyectos iniciados y finalmente comercializados	92'5			90'9

Tabla 5.11.- Indicadores de rendimiento de CUADRELLO.

	1997	1998	1999	2000
Rentabilidad media en ventas (%)	-	-	-	-
Rentabilidad económica (%)	6,3	8,2	7,8	8,5
Rentabilidad financiera (%)	7,97,	10,85	9,9	11,2
Ventas en valor (nº índice)	100	130	138	147

5.2.2.- El caso AZUPAV.

5.2.2.1.- Datos generales de la empresa.

AZUPAV es una empresa dedicada a la fabricación, distribución y venta de revestimientos y pavimentos de cerámica. Situada en la provincia de Castellón, se funda en 1965, e inicia sus actividades con la fabricación de bizcocho. La empresa va consolidando su situación y experimenta un proceso de crecimiento, gracias a la inversión en nuevas tecnologías, la reinversión de los beneficios y la fabricación de nuevas líneas de producto.

Durante la primera mitad de los 70 inician la fabricación de pavimentos por monococción en horno-túnel. La incorporación de esta tecnología supone el despegue de la empresa y su apertura a los mercados internacionales; entre finales de esa década y principios de los 80, introducen la tecnología de monococción en hornos monoestratos sobre rodillos metálicos en ciclos cortos para la fabricación de pavimentos y revestimientos. La década de los 80 y 90 se centra en la consolidación internacional de la empresa y en la apertura de nuevos mercados, para lo cual contratan un conjunto de agentes comerciales que conocen las áreas geográficas de destino. Por último, a finales de los 90 han realizado una importante inversión en una planta de gres porcelánico, en la que incorporan la última tecnología de producción disponible en el mercado. En definitiva AZUPAV es una empresa con larga tradición en el sector, que se caracteriza por la incorporación de las últimas tecnologías de producción y por la apertura de nuevos mercados para dar salida a un volumen de producción y a una variedad de productos creciente.

La inversión de AZUPAV en nuevas instalaciones ha ido acompañada de un incremento en su volumen de producción que, tomando como base el ejercicio de 1992

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

ha experimentado la evolución que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5.12.- Evolución de las ventas en valor en AZUPAV.

Año	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
	100	124	110	120	140	120	145	155	168

Fte.- AZUPAV

En la actualidad AZUPAV dispone de una plantilla de 278 empleados de los que el 73'02% ocupan puestos de operarios de línea y el 26'7% son directivos, encargados, administrativos y comerciales. En cuanto a la antigüedad de la plantilla, no se puede establecer un perfil homogéneo, en el nivel de dirección se mezclan directivos veteranos, como el director general, el director de finanzas y el director comercial, junto con otros más jóvenes que se han ido incorporando a medida que la empresa ha ido creciendo y creando nuevos departamentos o áreas –jefe de marketing; director de producto; jefe de I+D–. Una peculiaridad de AZUPAV es la incorporación de jóvenes titulados –ingenieros, diseñadores, químicos, licenciados en ADE– para ocupar cargos de jefe de área o de técnico. En términos generales se puede afirmar que la compañía cuenta con cuadros administrativos y técnicos jóvenes, con inquietudes y una actitud proclive hacia la innovación.

En cuanto a los operarios, se puede distinguir un grupo estable –el 69'95% del total de los trabajadores de línea– junto con otro colectivo de trabajadores temporales –un 30'05% del personal base de producción–. Otros datos relevantes para conocer el tamaño de la empresa están referidos en la tabla 5.13.

La *tecnología de operaciones* la empresa se caracteriza por aplicar la monococción en todas sus líneas de fabricación y por poseer instalaciones capaces de fabricar: azulejo y pavimento en pasta roja; azulejo y pavimento en pasta blanca y porcelánico esmaltado. Su tecnología de producción les permite manufacturar desde los

formatos más pequeños de 20x20 [azulejo de pasta roja] hasta los de 50x50 [gres porcelánico esmaltado]. Sin embargo, no realizan los formatos más grandes [bases con más de 80 centímetros en alguno de sus lados] y no tienen instalaciones adecuadas para fabricar piezas especiales o porcelánico técnico.

Por otra parte, en lo referente a la tecnología de aplicaciones en línea, AZUPAV se ha especializado en las diversas formas de serigrafía –plana, flexografía y especialmente el rotocolor–; aunque también realiza aplicaciones con granilleras y aerografía. En general esta empresa destaca por la gran variedad de aplicaciones que incorpora a las líneas de producción y por el dominio que tiene de ellas.

Tabla 5.13.- Activos productivos.

Activo	Pasta roja	Pasta blanca	Total
Atomizadoras	1		1 ³⁵
Cogenerador			1
Hornos	3	1	4
Líneas de producción			6
Planta piezas especiales			-

Fte.- AZUPAV

Respecto a la *tecnología de materiales*, la empresa trabaja con pasta roja y pasta blanca, además de con una amplia gama de colores y esmaltes –toda la paleta disponible en el mercado–. Una de las características distintivas AZUPAV es la amplia gama de blancos que es capaz de ofertar.

³⁵ AZUPAV tiene participadas otras dos empresas de atomización de arcilla, una de pasta roja y otra de pasta blanca.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

En lo que se refiere a la *tecnología de conocimientos*, se han centrado en el desarrollo de técnicas de control de materias primas y de dureza y resistencia a agentes químicos –estos avances son fruto de su colaboración con ITC–. También se esfuerzan por realizar innovaciones incrementales en tecnología de producto, para lo que resultan claves los conocimientos del jefe de I+D, la relación con instituciones como ATC³⁶ y la presencia en foros como QUALICER.

Su *valoración de las instituciones del sector* es positiva y tratan de aprovechar las oportunidades de colaboración para acceder a nuevas tecnologías de producción y diseño de producto –a través de la colaboración y el contacto fluido con: ITC, ALICER, ATC, ASCER–.

Centrando la atención en la estructura de propiedad de la empresa y en la asignación del *poder*, cabe señalar que AZUPAV es una empresa familiar en la que sus miembros están implicados en las tareas de gestión y ocupan cargos directivos, en concreto: gerencia, administración-finanzas y marketing. Su filosofía de gestión es la de separar la administración de la empresa de la pertenencia a la familia, por ello han incorporado a profesionales del sector a la dirección de los departamentos y cargos técnicos, que participan en la adopción de decisiones de carácter estratégico.

5.2.2.2.- La estrategia de la empresa.

La dirección de AZUPAV considera que el único modo de permanecer en los segmentos más rentables del mercado es ofreciendo un producto diferenciado tanto en el plano técnico como estético. En consecuencia, consideran prioritario desarrollar

³⁶ Asociación Española de Técnicos Cerámicos.

capacidades de diseño e innovación de producto y establecer canales de comercialización adecuados.

El *ámbito de actividad* de la empresa se encuadra en el negocio de comercialización de azulejos y pavimentos de pasta roja y blanca, así como de gres porcelánico esmaltado de alto valor añadido. Se dirigen fundamentalmente al mercado de reposición de precio medio-alto, aunque en ocasiones colocan producto en segmentos de precio medio con el objetivo de reducir stocks. También realizan reducciones de precio, pero dirigiéndose a su segmento objetivo, para abrir nuevos mercados.

Sus mercados de destino son: España –45% de las ventas–, U.E. y Europa del Este –27%–, USA y América Latina –14%–, próximo Oriente –9%– y norte de Africa (Argelia, Egipto, Libia y Marruecos) –5%–. El objetivo de AZUPAV es la constante apertura de nuevos mercados, así como penetrar en aquellos en los que ya hay presencia de sus competidores italianos. Para ello entran con precios ligeramente inferiores a la competencia directa –téngase en cuenta que en este sector los distribuidores suelen ser reacios a cambiar de proveedor–.

Por otra parte, el grueso de las ventas se realiza a través de dos canales de distribución: distribuidores mayoristas y cadenas de tiendas especializadas. De manera excepcional están probando la venta a grandes superficies especializadas –en Alemania–.

En síntesis, la *estrategia* de AZUPAV consiste en la comercialización de productos de alto valor añadido –por su tecnología innovadora y diseño– que satisfagan al consumidor más exigente y de este modo conseguir una base de clientes fieles en el segmento de precio medio-alto.

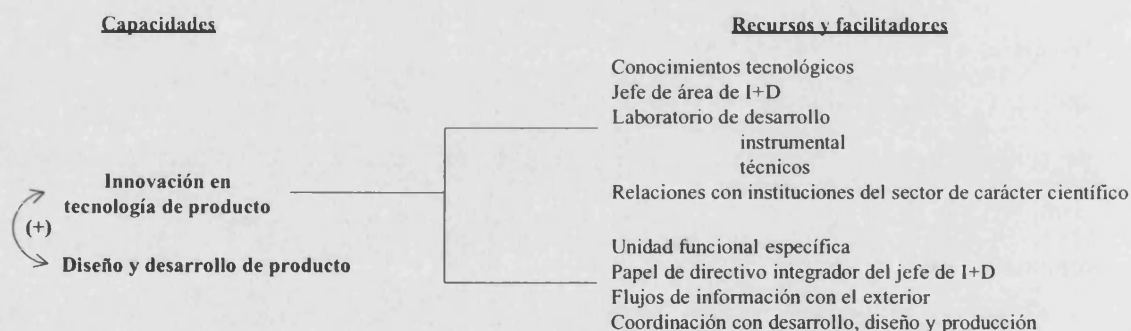
Para llevarla a cabo, AZUPAV se apoya en tres *capacidades clave*: innovación en

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

tecnología de producto, diseño de producto, y comercialización en nuevos mercados.

La *capacidad de innovación* de AZUPAV se apoya en los conocimientos y habilidades del jefe de I+D, en la cooperación con instituciones del sector como ITC y ATC, así como en la asistencia a foros especializados –QUALICER–. En el ámbito interno –*facilitadores*– resulta crucial la labor de coordinación con el área de desarrollo –los técnicos de laboratorio trabajan parte del tiempo bajo su dirección– y con los técnicos del área de producción. Esta capacidad se complementa y refuerza con la de diseño y desarrollo de producto que se describirá en el siguiente apartado.

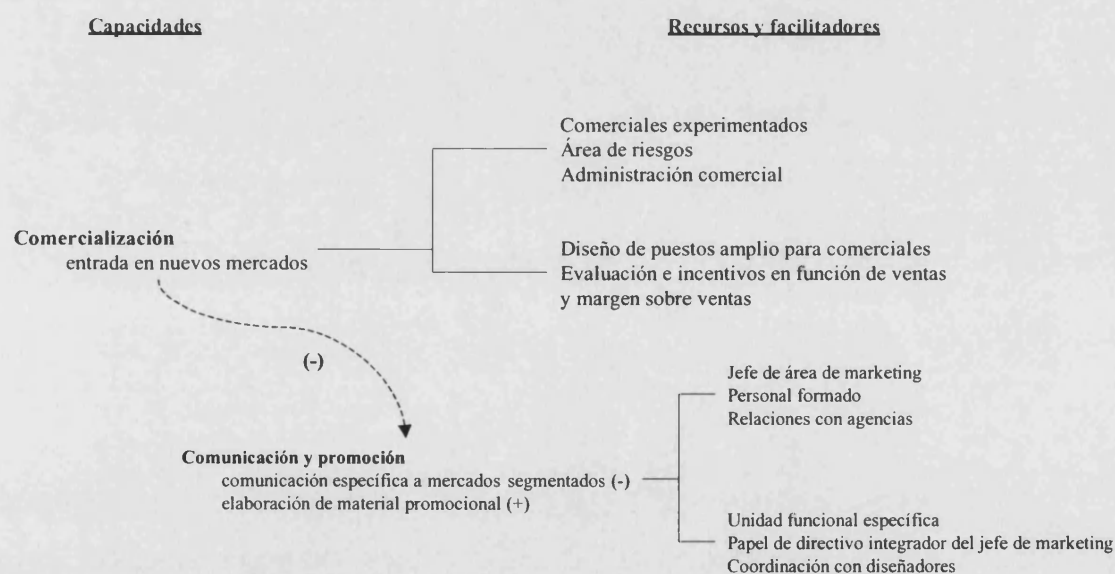
Figura 5.16.- Capacidad de innovación en producto en AZUPAV.



Otra capacidad clave para AZUPAV es la de *comercialización*, entendida como la exploración y entrada en nuevos mercados. Se basa en la contratación de comerciales experimentados que conocen el producto y los mercados de destino, así como en los conocimientos y habilidades de los administrativos del área de riesgos –dependientes del departamento de administración y finanzas– y de administración comercial. Gracias a su trabajo la empresa puede vender con garantías en nuevos mercados en los que las seguridades jurídicas y financieras no son tan elevadas como en la UE o en USA.

Como una capacidad complementaria de la anterior, se puede señalar la de *comunicación y promoción* de la imagen de marca de AZUPAV y de sus productos. Ésta se apoya en los conocimientos del jefe de marketing, en la dotación de recursos financieros que AZUPAV dispone para estos menesteres y en la relación continuada con gabinetes de comunicación y agencias de publicidad especializadas. Sin embargo, el desarrollo de la misma se está viendo frenado por la deficiente coordinación entre el área de marketing y los comerciales. Esto provoca dificultades a la hora de recoger la información de mercado necesaria para identificar segmentos y para elaborar, ejecutar y evaluar acciones específicas de comunicación y publicidad. Por contra, la coordinación con el área de diseño de producto facilita la elaboración de material promocional ajustado a las características de las diferentes series del catálogo.

Figura 5.17.- Capacidades de comercialización; comunicación y promoción en AZUPAV.



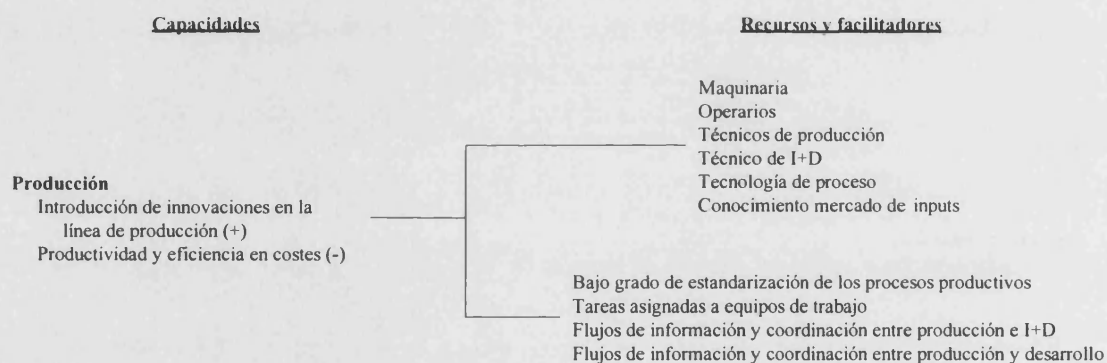
Junto a las capacidades anteriores AZUPAV cuenta con otra de carácter básico, la de *fabricación*. La compañía dispone de procesos productivos flexibles y la introducción de innovaciones incrementales es constante, especialmente en lo que se refiere a la secuencia de aplicaciones y la preparación del bizcocho.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Dicha capacidad está basada en los conocimientos aportados por el jefe de I+D y los técnicos de producción, junto con el profundo conocimiento del mercado de inputs que tiene el jefe del área de compras. También resulta importante la estrecha coordinación con el departamento de producto y en especial con el área de desarrollo.

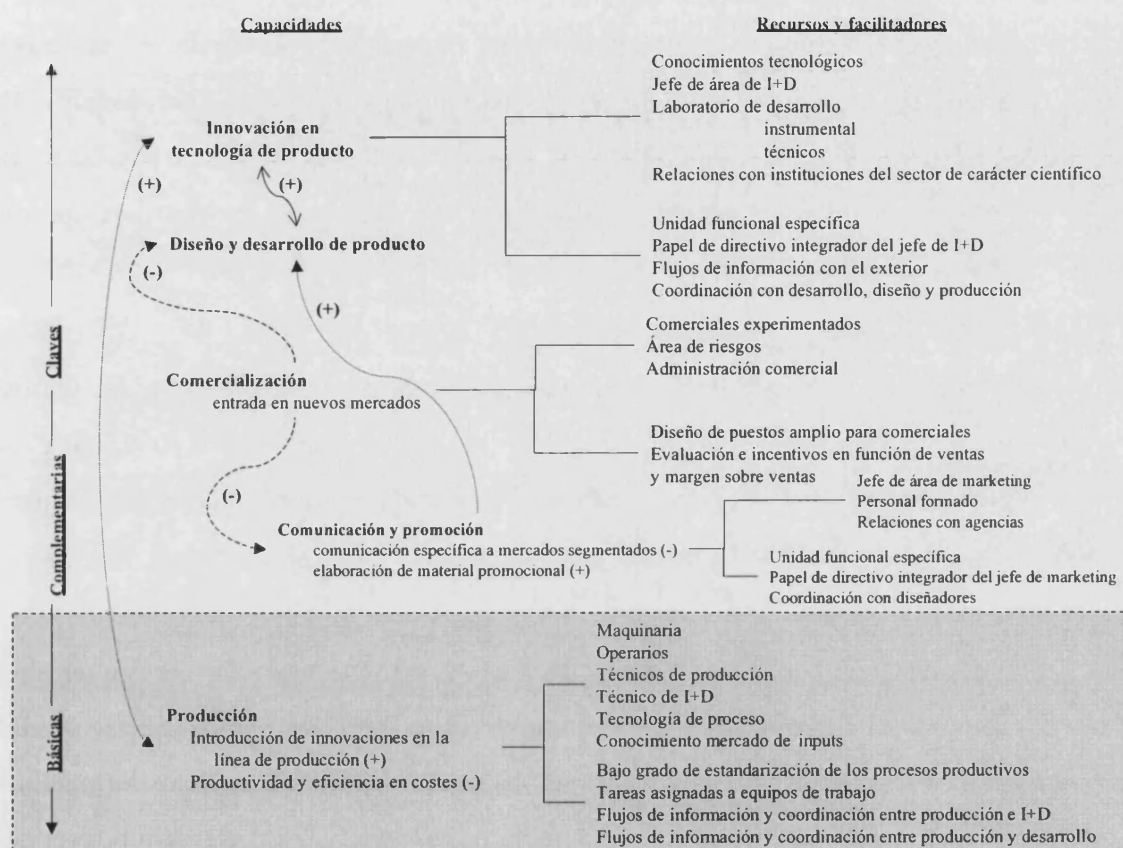
Según el director técnico cuentan con maquinaria moderna y operarios cualificados. Sin embargo, los costes de producción y la productividad por empleado son inferiores a la media del sector. En opinión de la dirección técnica esto es consecuencia del gran número de referencias fabricadas, los constantes cambios en las líneas de producción y la falta de estandarización y formalización de los procesos de trabajo.

Figura 5.18.- Capacidad de producción en AZUPAV.



A modo de resumen, AZUPAV pretende alcanzar ventaja competitiva comercializando, en múltiples mercados, una gama de productos diferenciados en virtud de su calidad técnica y su estética. En consonancia con lo anterior, los directivos de AZUPAV consideran que los factores clave de éxito de la empresa son su capacidad de innovación en tecnología de producto y su capacidad de diseño. Éstas están apoyadas por la capacidad de comunicación y promoción; como capacidad básica que da soporte a todo el negocio está la de producción.

Figura 5.19.- La estrategia de AZUPAV entendida en términos de capacidades.



5.2.2.3.- El diseño de producto.

Una vez expuesta la estrategia, las capacidades que la sustentan, la ventaja competitiva y los factores clave de éxito, este apartado se dedica al análisis de la capacidad objeto de estudio en el presente trabajo. Para ello, en primer lugar se procede a explicar cómo entiende AZUPAV la *capacidad de diseño de producto* y qué recursos la integran, después se describen las actividades y procesos alrededor de los que se articula.

5.2.2.3.1.- La capacidad de diseño de producto y los recursos que la integran.

El diseño de producto se entiende como la capacidad de satisfacer los deseos y preferencias de los consumidores creando productos novedosos y diferenciados. Para ello se realizan propuestas que compatibilizan las necesidades del cliente con las últimas tendencias y todo ello, respetando la filosofía de producto y la imagen de empresa de AZUPAV.

Por tanto, entienden que la capacidad de diseño es clave para la estrategia de la empresa, ya que es un elemento básico en la construcción de la imagen de AZUPAV, así como para competir con éxito en segmentos de mercado de precio medio-alto, lo que les debe proporcionar una rentabilidad superior a la media del sector.

Los recursos con los que cuenta AZUPAV para el desarrollo de esta capacidad son los siguientes: la empresa dispone de un departamento de producto que se desdobra en las áreas de diseño y desarrollo. El director del departamento tiene formación de técnico en diseño de pavimentos y revestimientos cerámicos. Su contratación responde a una apuesta personal del director general, que respalda su actuación, lo que le permite relacionarse en pie de igualdad con el departamento comercial y técnico (esto resulta de especial relevancia, ya que en la mayor parte de empresas del sector, el departamento comercial tiene una posición de dominio sobre el de diseño, orientando sus actividades al lanzamiento de productos que ya se están comercializando con éxito). Se trata de un directivo joven pero con experiencia –en empresas de tercer fuego–. Su perfil es el de una persona que aúna grandes dosis de creatividad artística, conocimiento del negocio y un sentido práctico del mismo.

El área de diseño cuenta con dos técnicos, uno joven con formación académica – técnico en diseño de revestimientos y pavimentos cerámicos por la Escuela de Artes y

Oficios de Castellón— y cuya corta experiencia se ha desarrollado íntegramente en AZUPAV y otro más veterano, sin formación académica, con amplia experiencia en el sector y que se incorporó a la compañía junto con el director de producto —una de las exigencias de éste al ser contratado por AZUPAV—.

Estos técnicos cuentan con un conocimiento actualizado de las tendencias de diseño gracias a la información que recopilan asistiendo a ferias y otros eventos relacionados con la moda del hogar y la construcción —en este sentido, no se limitan a asistir a las ferias específicas del sector—. Igualmente están adquiriendo de forma continuada bibliografía y material gráfico, de tal modo que una de las herramientas básicas de trabajo del área es la biblioteca. Otro elemento importante son las relaciones con talleres de diseño de producto, con los que desarrollan relaciones estables de largo plazo, y con instituciones del sector como ALICER, que les proporciona conocimiento actualizado sobre nuevas tendencias y técnicas de trabajo. Por otra parte, el área de diseño accede a tecnología de producto constantemente renovada, lo que les abre nuevas posibilidades de trabajo y les habilita para lograr efectos gráficos que hasta ese momento no era posible realizar.

Una asignatura pendiente es el acceso a información acerca de los competidores y del mercado, así como sobre los clientes actuales. Esto se debe a que, si bien existe una buena relación entre departamentos —como se verá más adelante—, no existen canales estructurados que permitan recopilar y elaborar de forma sistemática la información a la que acceden los comerciales de AZUPAV³⁷.

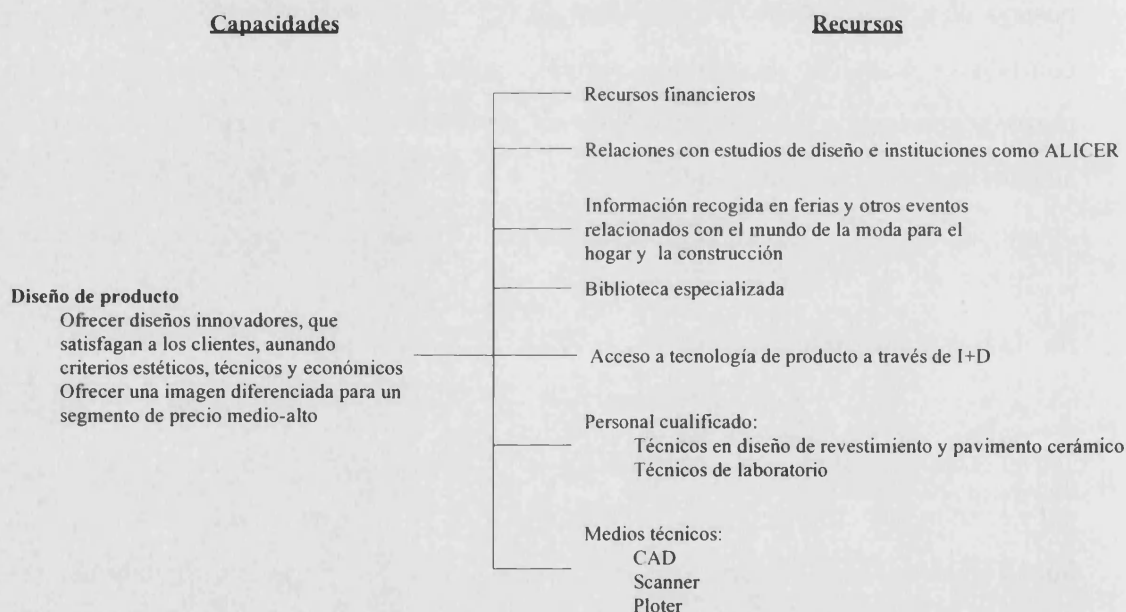
³⁷ Aunque la causa del déficit de este recurso de información de mercado es el diseño inadecuado de algunos facilitadores, se han querido señalar en este apartado tanto los recursos con los que cuenta la empresa como aquellos que, siendo importantes para la capacidad, presentan una dotación insuficiente.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

En cuanto a la tecnología de diseño, consiste en equipos y programas informáticos habituales en el mercado –CAD–. El departamento tiene asignado un presupuesto anual, del que dispone con cierta libertad para llevar adelante proyectos aprobados por la empresa.

Finalmente, en el área de desarrollo, cuentan con dos técnicos de laboratorio con el grado de formación profesional en la especialidad de cerámica industrial y disponen de un laboratorio con un instrumental actualizado.

Figura 5.20.- Recursos que integran la capacidad de diseño en AZUPAV.



5.2.2.3.2- Gestión del diseño de producto.

Una vez explicado como entiende AZUPAV la capacidad objeto de estudio y enumerados los recursos que la integran, este subapartado se dedica a describir cómo se desarrollan las actividades relacionadas con el diseño de producto, qué personas las desempeñan, qué procesos se siguen y con qué criterios se toman decisiones.

El área de diseño de producto se involucra en un amplio abanico de actividades, así, no sólo se encargan de diseñar los bocetos a partir de las directrices generales marcadas desde los niveles directivos, también participan en las actividades propias del desarrollo de producto y en el diseño del material promocional. De este modo, aunque no está instaurado de forma explícita, los técnicos del área desempeñan algunos papeles propios de un jefe de proyecto, coordinando todas las actividades relacionadas con el diseño, desarrollo, lanzamiento y promoción de un producto.

En cuanto al proceso que se sigue en AZUPAV para el diseño de un producto se puede describir del siguiente modo: existe un comité de desarrollo de nuevos productos formado por el director general, comercial, técnico y de producto –en ocasiones asiste el jefe de I+D–, que se reúne unas ocho veces al año. Éstas pueden ser de planteamiento de propuestas, de evaluación de proyectos o de evaluación de productos.

Con una reunión de este comité se inicia el proceso de diseño de producto, dicho encuentro se dedica a plantear un conjunto de propuestas generales que orienten el trabajo de los diseñadores. Éstas se elaboran a partir de la información de mercado recogida por los comerciales –y que aporta el director comercial–, la información recogida en ferias –aportada por el director de diseño–, la evolución de ventas de los productos en catálogo, las tendencias en moda y decoración que han recogido los técnicos del departamento de diseño y las líneas propuestas por el área de marketing en cuanto a la imagen de marca.

A partir de las propuestas generales planteadas en el comité, el director de diseño y desarrollo de producto decide si encargará el proyecto a un taller especializado o si lo hará el área de diseño de producto de AZUPAV. En este sentido cabe señalar que, tal y como indica la tabla 5.14, la mayor parte de los diseños de piezas base proceden del área de diseño, mientras que las piezas especiales se adquieren en su totalidad a proveedores especializados.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Tabla 5.14.- Fuentes del diseño.

Origen del diseño.	Interno	Taller de diseño	Cooperación con ALICER
% sobre total.	70%	25%	5%

Tanto si el diseño es externo o interno, el director de producto supervisa el resultado a través de una dinámica de trabajo en la que el proyecto final es fruto del intenso intercambio de ideas entre unos y otros. En ambos casos el resultado final es un boceto en cartón pluma. Éstos son presentados en una segunda reunión al comité de desarrollo de nuevos productos, que elige aquellos que considera que se ajustan mejor a sus propuestas iniciales. Los proyectos aprobados pasan a la fase de desarrollo de producto, donde se establece la combinación de colores y esmaltes, la secuencia de aplicaciones y los efectos de relieve. Finalizadas las tareas de desarrollo, se pasa el proyecto a la dirección técnica para que evalúe las dificultades que puede presentar su fabricación y eleve un informe a dirección general. En paralelo se realiza la prueba industrial, tras lo cual, muestras del producto finalizado se presenta a los comerciales y a algunos distribuidores para que den su valoración. Finalizado este proceso se realiza una tercera reunión del comité de desarrollo de nuevos productos que autoriza el inicio de la producción industrial.

Finalmente, en cuanto a los criterios que dirigen el proceso de diseño al nivel de la dirección de AZUPAV, hay dos ideas fundamentales: por un lado, diferenciarse de los competidores y ser una de las bases de la ventaja competitiva y por otro, reducir paulatinamente el catálogo de la compañía para simplificar las operaciones de producción, aminorar los costes de fabricación y almacenamiento y reducir los tiempos de servicio. En cuanto a los diseñadores, no sólo se preocupan de la dimensión estética del producto, también toman en cuenta criterios como la calidad, durabilidad, comunicación y promoción, facilidad de venta y márgenes comerciales.

En resumen, se trata de una empresa que gestiona el diseño con un enfoque

amplio con el que se pretende que las características diferenciales del producto sean el elemento integrador del resto de actividades necesarias para distribuir y comercializar azulejos y pavimentos.

5.2.2.4.- El diseño de la organización.

En este apartado se describe el diseño organizativo de AZUPAV siguiendo las dimensiones del Modelo Conceptual propuesto en el capítulo tercero de este trabajo.

5.2.2.4.1.- Diseño de tareas y procesos productivos: asignación espacial de tareas y procesos.

Tal y como ya se ha reseñado en el caso anterior, esta investigación se limita a describir y analizar los efectos de las variables relacionadas con la disposición espacial de las tareas y procesos.

A nivel general, las instalaciones de AZUPAV destacan por su modernidad y por una decoración cuidada hasta el último detalle. La iluminación, los muebles y las obras de arte que decoran cada rincón de las oficinas, transmiten el interés de la empresa por el diseño de vanguardia. Dicha decoración es común tanto a los espacios colectivos –hall y salas de reuniones; existen múltiples salas habilitadas para albergar reuniones entre directivos y técnicos, así como para recibir a proveedores, clientes y demás visitas–, como a los despachos. Respecto a éstos, no se perciben grandes diferencias en cuanto a tamaño y decoración, en función del departamento o el rango jerárquico de quien lo ocupa.

La fábrica cuenta con un edificio de oficinas, tres plantas de producción, la atomizadora, el cogenerador y una campa para almacenar el producto terminado. En el edificio de oficinas se ubica la exposición de productos de AZUPAV y los despachos de

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

dirección general; dirección comercial y todas sus áreas –ventas nacionales, exportación, administración comercial y marketing–; administración-finanzas y todas sus áreas – contabilidad, riesgos y personal–; dirección de producto y área de diseño. Tanto los despachos como las áreas comunes de trabajo son luminosas y transmiten una sensación de apertura y transparencia. Los técnicos y administrativos de los diferentes departamentos y áreas, comparten oficinas y espacios de descanso, como una sala de estar en la que existen máquinas dispensadoras de bebidas y unos sofás. La proximidad de los despachos y la disposición en áreas comunes de personal de diferentes departamentos facilita la comunicación informal y fomenta los comportamientos tendentes a compartir información.

En las oficinas ubicadas en una de las plantas de producción, se encuentran los despachos del director técnico, de los jefes de producción y de los responsables de compras e I+D. En la misma instalación se puede encontrar el laboratorio del área de desarrollo de producto.

Por lo que se refiere a los aspectos más directamente relacionados con la capacidad de diseño, hay que resaltar que el director de producto y los técnicos de diseño comparten un espacio común en el se dispone el despacho de dirección –separado del resto por paneles de vidrio translúcido–, una gran oficina donde se sitúan los puestos de trabajo de los diseñadores, la biblioteca y la grafoteca –almacena los bocetos y otro material gráfico–. El espacio asignado es privilegiado ya que cuenta con amplios ventanales y luz natural. Al lado de estas instalaciones están las oficinas de la dirección comercial y del jefe de marketing.

Esta asignación del espacio físico facilita la interrelación de los diseñadores con la dirección, sin embargo, tal y como ellos mismos reconocen, pasan mucho tiempo en las instalaciones de la fábrica, hablando con los técnicos del laboratorio de desarrollo y

con el jefe de I+D. Para estos menesteres, cuentan en la fábrica con una pequeña sala de reuniones.

5.2.2.4.2.- Agrupación de unidades.

El criterio de agrupación de unidades adoptado es funcional, excepto en el departamento comercial, en el que se mezcla con una agrupación por áreas geográficas – para los vendedores– y en producción, donde se combina el criterio funcional con la agrupación por producto –azulejos y pavimentos de pasta roja por una parte y azulejos y pavimentos en pasta blanca, junto con porcelánico esmaltado, por otra; este criterio de agrupación viene forzado por la tecnología de producción, que exige instalaciones especializadas–.

Existen cuatro departamentos que son: *comercial, producto, dirección técnica y administración y finanzas*. De ellos dependen las distintas jefaturas de área –ver figura 5.21–, de entre las que cabe destacar: *personal* –dependiente de departamento de administración–, que desempeña tareas de administración de recursos humanos; *marketing* –depende del departamento comercial– que se encarga de definir la imagen de la empresa, la elaboración de catálogos y material de promoción en el punto de venta y la preparación de ferias –AZUPAV asiste a CEVISAMA, CERSAIE, COVERINGS, SURFACES, BUDMA y las diferentes convocatorias de BATIMAT³⁸–; *compras*, que se encarga del aprovisionamiento de materiales –depende de la dirección técnica, aunque trabaja en estrecha colaboración con el departamento de administración y finanzas– e *I+D* que se encarga fundamentalmente de la gestión de la innovación en tecnologías de producción –trabaja de forma muy directa con gerencia–.

³⁸ Las últimas en Moscú y China.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Al igual que en el caso anterior, la opción de AZUPAV por un criterio de agrupación de unidades de carácter funcional responde a la necesidad de desarrollar conocimiento especializado, necesario para desempeñar las diferentes actividades propias del negocio. En este sentido, cabe resaltar la creación del área de I+D y de marketing por una parte –como elementos complementarios para la capacidad de diseño de producto– y el desarrollo del área de riesgos y de administración comercial por otra –fundamentales en el desarrollo de la capacidad exportadora de AZUPAV–.

Figura 5.21.- Organigrama de AZUPAV.



5.2.2.4.3.- Procesos de información-decisión.

Una vez analizada la agrupación espacial y jerárquica de los medios de producción, a continuación se describen los flujos de información internos y entre AZUPAV y otras organizaciones, los mecanismos y dispositivos que les dan soporte y el grado de centralización en la toma de decisiones. Tal y como se señaló en el capítulo tercero, las variables de diseño que aquí se agrupan, se orientan al logro de la acción coordinada entre los miembros de la organización y se diseñan para responder a las prioridades organizativas que no se han atendido con el criterio de agrupación de unidades.

5.2.2.4.3.1.- Flujos de información.

En AZUPAV la comunicación es abierta, y los flujos de información abundantes en todas las direcciones y sentidos. Los *flujos de información vertical* y de doble sentido, permiten recoger y contrastar información útil para la toma de decisiones en los niveles directivos. En este sentido, el director general mantiene una intensa actividad despachando constantemente con los directores de departamento y con algunos jefes de área –marketing, I+D y compras–.

Entre los jefes de área y los operarios –no aparece reflejado en el organigrama– los flujos de información vertical son de sentido fundamentalmente descendente y tienen por objetivo mantener informados a todos los miembros de la organización sobre las estrategias y planes de actuación de AZUPAV. La compañía considera muy importante que “todo el mundo esté enterado de todo”, incluso de lo que no es responsabilidad directa suya –para el caso de los operarios de producción el caudal de información es más reducido–.

En cuanto a los flujos de *información horizontales y transversales*, son abundantes y resultan fundamentales para coordinar la actuación de los diferentes departamentos y áreas, así como para gestionar las interdependencias generadas por los procesos de trabajo.

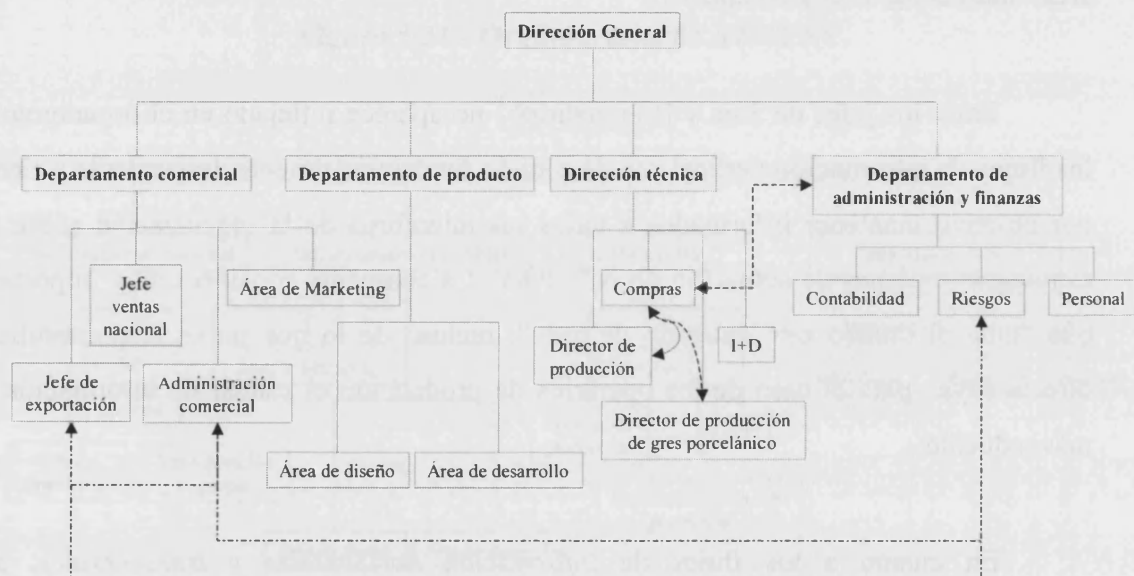
Merecen ser destacados aquellos que se producen entre el área de compras y los jefes de producción por un lado y entre el área de compras y el departamento administrativo-financiero por otro. Así, el jefe de compras atiende las peticiones de materiales de los jefes y técnicos de producción y les traslada información sobre las novedades que el mercado ofrece. Por otra parte, traslada al departamento de contabilidad la información necesaria para gestionar facturas y pagos a los nuevos

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

proveedores.

Llaman igualmente la atención los flujos de información entre los vendedores y las áreas de riesgos y administración comercial, que resultan claves para las operaciones de venta en el exterior, así como para lograr un servicio al cliente eficaz y puntual.

Figura 5.22.- Flujos de información horizontal que inciden sobre las capacidades de AZUPAV.

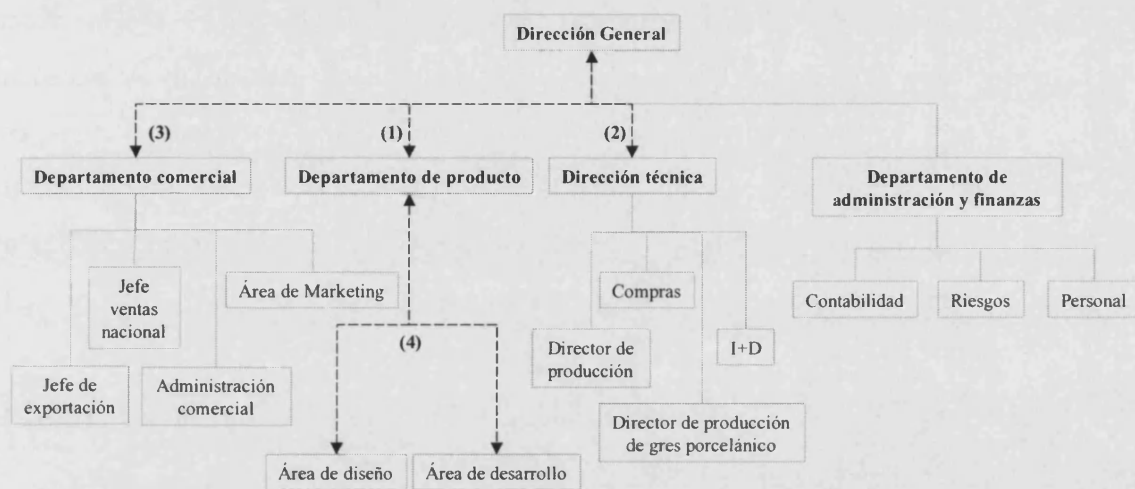


Ya en el ámbito de la capacidad de diseño de producto se pueden distinguir los siguientes flujos de información: de dirección *vertical* entre el director general y el director de producto (1) –intercambian información sobre nuevas tendencias en diseño–; entre dirección general y director técnico (2) –intercambian información sobre las capacidades de producción y los avances en tecnología de producto y de proceso–; entre dirección general y dirección comercial (3) –información sobre el estado de las ventas y la facilidad o las dificultades para colocar los productos en el mercado–.

Al nivel de técnicos, cabe destacar un último flujo de información vertical de

doble sentido entre el director de producto y los técnicos del área de diseño (4) –es muy intenso y permite el intercambio de opiniones y pareceres durante el proceso de elaboración de la propuestas y de los bocetos–.

Figura 5.23.- Flujos de información vertical que inciden sobre la capacidad de diseño de AZUPAV.



En cuanto a los *flujos de información horizontal y transversal* también pueden distinguirse dos niveles: por una parte, los directores de departamento comparten, a través de flujos de información horizontal –(a) y (b)–, la misma información que trasladan a la dirección general a través de los flujos descritos en los párrafos anteriores.

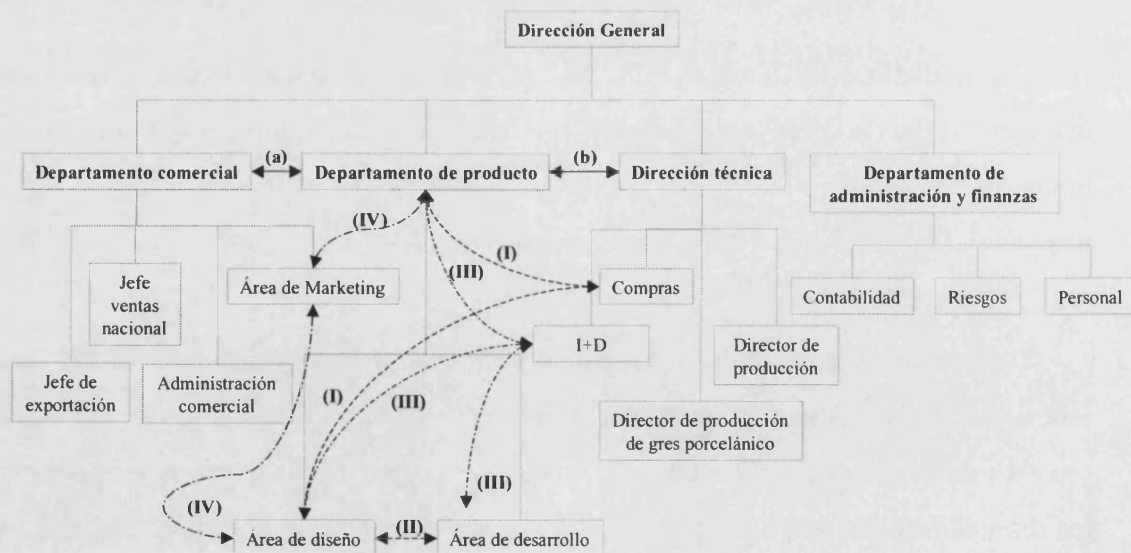
En el nivel de jefes de área y técnicos, destacan los flujos de información entre: jefe de compras y dirección de producto; jefe de compras y área de diseño (I) –resulta crucial para la elaboración de las series³⁹, ya que el director de compras proporciona a los diseñadores una amplia oferta de piezas especiales entre las que elegir aquellas que complementarán las piezas base diseñadas por ellos–; área de diseño y área de desarrollo

³⁹ Recuérdese que una serie está compuesta por la pieza base y las piezas especiales.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

de producto **(II)** –fundamental para el buen funcionamiento del proceso de diseño y desarrollo; permite gestionar las interdependencias secuenciales y recíprocas entre las dos áreas; los diseñadores trasladan a los técnicos de desarrollo los efectos visuales que quieren lograr y éstos transmiten a los primeros las limitaciones técnicas a las que se deben ajustar–; jefe de I+D y dirección de producto; y área de diseño; y área de desarrollo **(III)** –estos flujos de información son una de las claves que permiten aunar innovación técnica y diseño; la relación es especialmente intensa entre I+D y laboratorio; a través de estos flujos los técnicos del departamento de producto acceden a innovaciones técnicas que les permiten diseñar e industrializar nuevos productos–; entre marketing y director de producto; y área de diseño **(IV)** –intercambian información para desarrollar la imagen de empresa y para diseñar el material de promoción en el punto de venta que luego se utilizará para la comercialización de las nuevas series– [figura 5.24].

Figura 5.24.- Flujos de información horizontal y transversal que inciden sobre la capacidad de diseño de AZUPAV.



Finalmente, en este subapartado se consideran los *flujos de información entre el entorno y la organización*, que como ya se ha comentado, resultan de especial relevancia

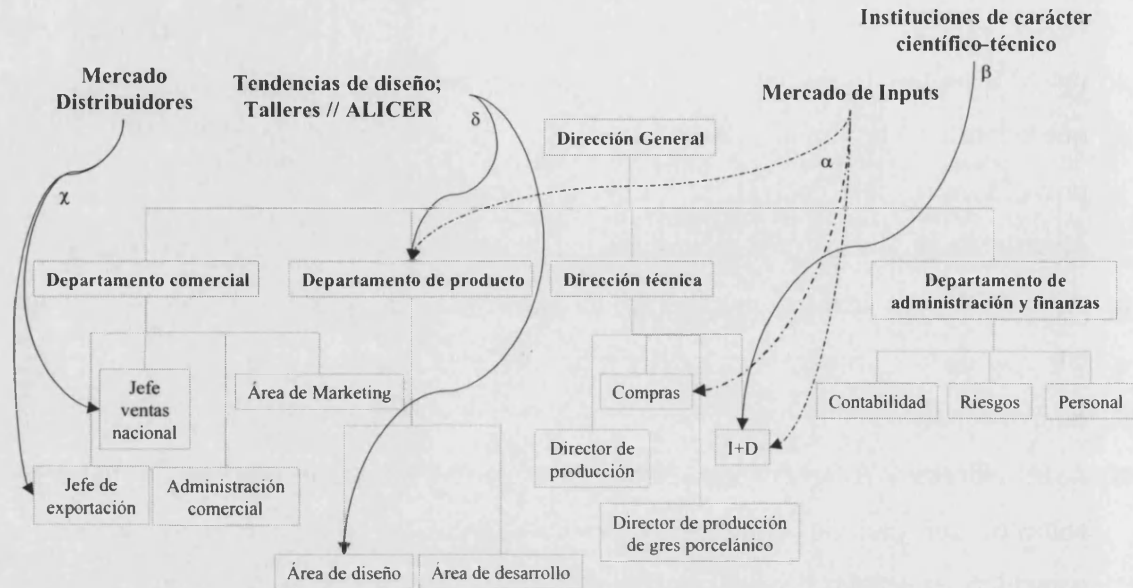
para el desarrollo de capacidades como las de diseño de producto o de innovación. En este caso destacan cuatro: aquellos que se producen entre los proveedores de inputs y AZUPAV (α) –el jefe de compras recopila información de proveedores de todo tipo – materias primas, maquinaria, utillaje, piezas especiales– y la traslada a los departamentos que considera oportunos, principalmente producción. También recopilan información de proveedores el jefe de I+D [sobre nuevas tecnologías de producto y de proceso] y el director de producto [proveedores de piezas especiales]–. Flujos de información entre AZUPAV y las instituciones del sector de carácter científico-tecnológico (β). A esta labor se dedica principalmente el jefe de I+D –esto les permite el acceso a las últimas innovaciones tecnológicas–. Flujos de información entre el mercado, especialmente los distribuidores, y AZUPAV (χ) –fundamental para disponer de información relevante del entorno, útil para la toma de decisiones tácticas y estratégicas; los entrevistados coinciden en señalar las deficiencias del mismo, ya que los vendedores no elaboran y canalizan adecuadamente la información que recogen del mercado, lo que obliga a AZUPAV a tomar decisiones basándose más en la experiencia de los directivos que en información actualizada del mercado–. Finalmente se destaca la información sobre tendencias de diseño que tanto el director de producto como los técnicos del área de diseño recogen gracias a sus relaciones con talleres especializados, la visita a ferias, la adquisición de bibliografía y material gráfico y la cooperación con instituciones del sector especializadas en el diseño de producto (δ) –ver figura 5.25–.

5.2.2.4.3.2.- Mecanismos de coordinación, enlace y control.

Una vez expuestos los flujos de información que se observan entre las diferentes unidades de AZUPAV y entre éstas y el exterior, en el presente apartado se describen los mecanismos de coordinación, enlace y control que se utilizan para dar soporte a los procesos de información-decisión.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Figura 5.25.- Flujos de información desde el entorno hacia AZUPAV.



AZUPAV es una empresa en la que, a pesar de su tamaño, predomina el contacto informal, que resulta especialmente intenso entre los miembros de un mismo departamento o de una unidad de trabajo. En los niveles directivos, como soporte de este tipo de comunicación, es frecuente el uso de informes y memorándums elaborados ad hoc.

En cuanto al despliegue y aplicación de mecanismos de coordinación, enlace y control destacan fundamentalmente dos: la *jerarquía* y los *sistemas y mecanismos de enlace*. Se trata pues de una empresa con un bajo nivel de normalización y formalización.

En cuanto a los directivos *–jerarquía–*, dedican una gran parte de su tiempo a: buscar en el exterior de su unidad información útil, para luego proyectarla hacia sus subordinados; trasladar la información que se genera en su unidad al resto de la organización y a negociar tanto con sus superiores como con sus colegas y subordinados,

los objetivos a alcanzar. En cuanto a los directivos y encargados de producción actúan más como supervisores y gestores de anomalías.

Sin embargo AZUPAV destaca por la profusa aplicación de *sistemas y dispositivos de enlace*. Así, siempre que es posible, el trabajo se asigna a grupos, cuyo tamaño coincide en ocasiones con el de la unidad de trabajo. Este modo de asignar tareas y responsabilidades se aplica en todos los ámbitos de la empresa, exceptuando algunas fases de producción y los departamentos de ventas –los comerciales: funcionan en base a objetivos de venta y margen de venta de carácter individual (normalización de los resultados)–.

En las áreas técnico-productivas y en el departamento de producto, también es usual la formación de “*task-forces*”, con el objetivo de implantar innovaciones en las líneas de producción o de solucionar problemas que hayan surgido en ellas. Igualmente es habitual el uso de este tipo de dispositivos para solucionar problemas en la fase de desarrollo del producto, en este caso participan tanto diseñadores y técnicos de laboratorio como el jefe de I+D.

En lo referente a los *grupos interfuncionales*, en AZUPAV destacan dos: el comité de dirección y el comité de desarrollo de nuevos productos.

El comité de dirección, se reúne semanalmente, está formado por el director general y los directores de departamento –excepcionalmente se pueden incorporar los jefes de área de marketing, de I+D o de compras–. En él se intercambian puntos de vista, se definen las políticas de la empresa y se toman decisiones, que luego son comunicadas por cada directivo a los miembros de su departamento. El comité de diseño y desarrollo de nuevos productos está formado por el director general, comercial, técnico y de producto –en ocasiones asiste el jefe de I+D–. Definen las grandes líneas de las propuestas de diseño, evalúan los bocetos y aprueban la fabricación de los prototipos.

Otro dispositivo de enlace son los *eventos organizativos* como cenas y comidas

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

de empresa que, en AZUPAV, no están institucionalizadas –excepto la de Navidad–; sin embargo es frecuente que los directivos y técnicos de los distintos departamentos organicen, de modo informal, este tipo de actos sociales⁴⁰.

Sin embargo, los mecanismos y dispositivos de enlace claves en AZUPAV son dos: los *directivos integradores* y los *puestos de enlace*. En cuanto a los primeros, destacan el jefe de I+D, el jefe de compras y, en menor medida, el jefe de marketing. Su trabajo consiste fundamentalmente en proporcionar información y en coordinar la actuación de dos o más áreas o departamentos. Por otra parte, los técnicos del área de diseño actúan como puestos de enlace y en ocasiones como “pseudo-jefes de proyecto”, ya que participan, dando su opinión, en las tareas de desarrollo de producto, en las de elaboración del material de promoción en el punto de venta, de presentación a ferias y en el diseño de los cartones para empaquetar el producto terminado.

Tal y como se ha señalado con anterioridad, AZUPAV es una empresa con un bajo grado de *normalización*, sin embargo, hay algunos elementos que merecen ser destacados. Si bien es cierto que AZUPAV implantó a finales de los 90 un sistema de aseguramiento de la calidad basado en normas ISO 9001, lo cual lleva aparejado la elaboración y el despliegue de un sistema documental en el que se formalizan todos los procesos de trabajo de la organización, éste no se está aplicando de modo estricto, ni tampoco se está realizando la actualización de los diferentes elementos que integran el sistema documental –manual de calidad, manual de procedimientos e instrucciones de trabajo–.

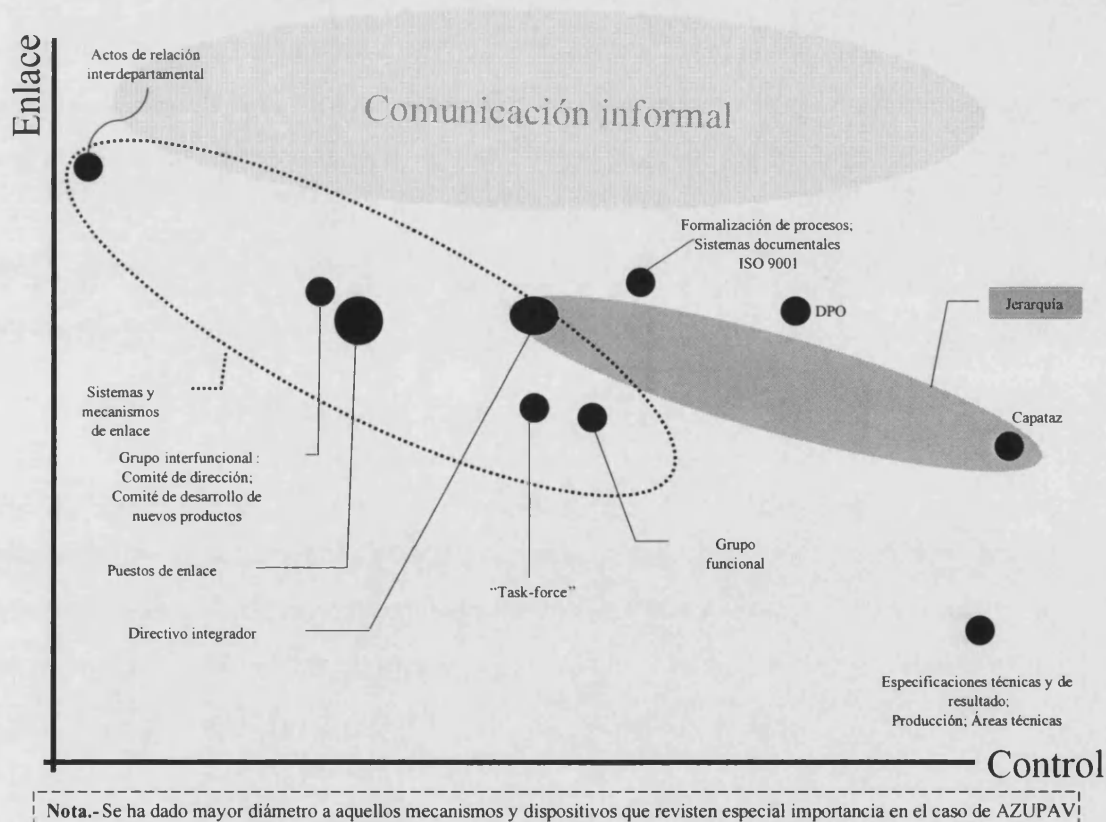
Por otra parte, y aunque no está formalmente instaurado, la empresa aplica un sistema de Dirección por Objetivos. El director general negocia con los directores de

⁴⁰ Este tipo de eventos organizativos, además de desempeñar una función de enlace, influyen de modo importante en la generación, desarrollo y fortalecimiento de la confianza entre los directivos de la empresa.

departamento, e incluso con algunos jefes de áreas –marketing, I+D y compras–, los objetivos para el siguiente ejercicio y posteriormente hacen un seguimiento conjunto de su grado de consecución. El sistema se aplica de manera flexible ya que en algunas áreas de trabajo es difícil cuantificar objetivos y se definen de forma cualitativa.

Finalmente hay que señalar la ausencia de sistemas formales de difusión de propósitos, metas y objetivos como: declaraciones de principios y valores, códigos de “buenas prácticas” o códigos de conducta. La dirección de AZUPAV no los considera necesarios ya que constantemente están comunicando las metas de la empresa y su filosofía de trabajo.

Figura 5.26.- Mecanismos de coordinación, enlace y control aplicados en AZUPAV.



**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

5.2.2.4.3.3.- Proceso de toma de decisiones.

En términos generales se puede considerar que AZUPAV es una empresa descentralizada hasta el nivel de jefes de área. Los derechos de toma de decisiones están repartidos, pero sobre todo, lo que destaca en esta empresa es que los procesos de toma de decisiones son participativos; antes de tomar una decisión se dedica tiempo y esfuerzo a recopilar información y a escuchar la opinión de todos los miembros de AZUPAV implicados en la misma.

La dirección general define las líneas básicas de las políticas comerciales, de marketing, de producción, de innovación y de diseño de producto. Esto se hace teniendo en cuenta las opiniones de los diversos directores de departamento y jefes de área, que se recogen e intercambian en las reuniones del comité de dirección. Dentro de este marco de referencia cada directivo diseña los objetivos y los planes de actuación en su ámbito de responsabilidad. En un segundo nivel, se potencia la participación de los técnicos y encargados en la definición de los objetivos, planes y programas de cada área y unidad, aunque finalmente es el director de departamento el que define y aprueba la propuesta final.

En cuanto al modo concreto de realizar una tarea o proceso, siempre que es posible –por ejemplo, ese margen es muy reducido o nulo en producción–, se deja la decisión al grupo de trabajadores que forman la unidad responsable de su desempeño –la resolución de las interdependencias internas al grupo de trabajo se resuelven tomando decisiones consensuadas, o bien con la intervención excepcional del jefe de área correspondiente–.

En el ámbito de la capacidad de diseño, el director de producto, y en un segundo término el comercial, se encargan de la fase de inteligencia, ya que son ellos

quienes recogen información, la elaboran, diagnostican las cuestiones sobre las que hay que decidir y las proponen al comité de desarrollo de nuevos productos –también participa de forma ocasional el jefe de I+D–. La propuesta de soluciones alternativas es responsabilidad del director de producto, ayudado por los técnicos del área de diseño y por el jefe de compras, que es quien proporciona información sobre piezas especiales –necesarias para completar una serie–. El derecho de elección, ratificación o veto, recae en el comité de desarrollo de nuevos productos, que es donde se decide qué bocetos se desarrollarán, qué presupuesto se asigna a cada proyecto y qué prototipos pasarán a la fase de fabricación. En este punto debe señalarse que, si bien la decisión del comité es colegiada, en caso de duda o desacuerdo, la decisión última está en manos del director general. Finalmente, la evaluación del resultado de cada proyecto y la rentabilidad de las inversiones realizadas, así como las altas y bajas en catálogo, son responsabilidad del comité de desarrollo de nuevos productos.

Una vez descritas todas las variables que integran la dimensión *procesos de información-decisión* y, a modo de resumen, cabe resaltar las siguientes cuestiones: AZUPAV es una empresa que destaca por el gran número de flujos de información que cruzan la compañía en todas las direcciones y sentidos. Igualmente llama la atención el esfuerzo que dedican a articular correctamente los flujos de información que proceden del exterior. Para dar soporte a estos flujos y a los procesos de toma de decisiones, hacen un uso amplio de diversos mecanismos y dispositivos de enlace de entre los que cabe señalar los directivos integradores, los puestos de enlace y las múltiples reuniones que se realizan en el seno de las diversas unidades de trabajo, para recoger la opinión de todos los miembros de la compañía. Por otra parte destaca el escaso grado de normalización y formalización que aplican, incluso en áreas de trabajo como fabricación. En cuanto a los derechos de toma de decisiones, están asignados a los directivos y jefes de área, si bien hay que destacar que el proceso es participativo y se han dispuesto mecanismos para recoger la opinión de todos los miembros de AZUPAV.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

5.2.2.4.4.- Diseño de puestos.

Siguiendo con el esquema de trabajo propuesto, y de modo paralelo al caso anterior, este apartado se dedica a realizar una descripción del diseño de puestos de trabajo considerando tres variables: especialización horizontal; especialización vertical y asignación individual o colectiva de responsabilidades. La exposición se desglosa en dos niveles, uno general de empresa y otro específico, enfocado en los puestos de trabajo más directamente relacionados con la capacidad de diseño de producto.

Aunque existen elementos comunes en los criterios de definición de puestos de AZUPAV, existen diferencias sustanciales en función de departamentos y niveles jerárquicos.

En cuanto al personal de línea de producción, desempeña una variedad de tareas limitada, ya que el sistema técnico exige la especialización para operar máquinas. Recogen información útil para el control, sin embargo disponen de un margen estrecho de discrecionalidad para decidir el mejor modo de realizar el trabajo y consultan constantemente con el encargado.

En el resto de departamentos, el personal de línea suele desempeñar una variedad de tareas tan amplia como las asignadas a la unidad de trabajo. En este caso es habitual la asignación de tareas al grupo. Disponen de cierto grado de discrecionalidad para realizar su trabajo, de tal modo que son ellos quienes evalúan si una situación es excepcional y requiere consultar con el superior directo.

Por su parte, los técnicos y jefes de área tienen acotadas sus responsabilidades por la dirección, que ha definido qué debe hacer cada cual. Sin embargo, dentro del marco de trabajo delimitado por el comité de dirección y por su superior directo,

disfrutan de un amplio margen de discrecionalidad para organizar su tarea y el modo de desempeñarla. AZUPAV evalúa la aportación de estos trabajadores al resultado final, pero no interviene en el modo en el que lo hacen.

Finalmente, los directores de departamento desempeñan una amplia variedad de responsabilidades y cuentan con amplia autonomía para decidir el modo en el que su departamento alcanzará los objetivos marcados por el comité de dirección. De esta forma, cada directivo diseña los objetivos, los planes y los programas de trabajo de su departamento.

Centrando la descripción en el ámbito de la capacidad de diseño de producto y en el nivel de los directivos, se observa un alto grado de especialización horizontal de las tareas. Así, el director de producto recopila, elabora y transmite información sobre tendencias estéticas de diseño; el jefe de I+D proporciona información sobre nuevas tecnologías de producto a aplicar en los futuros proyectos y el director comercial ofrece informes sobre la marcha de las ventas de los últimos diseños. Por su parte, el director de producto, junto con su equipo de diseñadores, se encarga de proponer alternativas de diseño de piezas base y, junto con el jefe de compras, de elegir las piezas especiales que completarán la serie. El director técnico se encarga de velar porque las líneas de producción sean capaces de fabricar las propuestas realizadas, y en caso necesario, proponer las modificaciones que considere pertinentes. Finalmente, el director general es responsable de coordinar y ajustar la estrategia de diseño de producto a la estrategia general de AZUPAV, en orden a lograr, de forma equilibrada, los objetivos de la empresa.

Las múltiples interdependencias que genera esta asignación de responsabilidades, se gestionan en el seno del comité de desarrollo de nuevos productos, que como tal, es el responsable de: definir la estrategia de diseño; delinear, a nivel genérico, el contenido de

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

los proyectos; determinar su orden de prioridad y asignar los recursos necesarios.

Descendiendo al nivel de los técnicos y centrando el análisis en el área de diseño, el puesto de trabajo de los diseñadores se caracteriza por su bajo grado de especialización horizontal y vertical. Por tanto, desempeñan una amplia variedad de tareas con un alto grado de discrecionalidad. Entre sus responsabilidades está el análisis de las nuevas tendencias de diseño –para ello acuden a ferias y consultan material bibliográfico especializado–, la elaboración de la propuesta, del boceto, de la maqueta y de preparar la presentación para el comité de desarrollo de nuevos productos. Estas tareas las realizan con un amplio margen de discrecionalidad, pero ajustándose a las directrices generales propuestas por el comité.

Los diseñadores también hacen un seguimiento de las actividades propias del desarrollo de producto –que son desempeñadas por los técnicos de laboratorio del área de desarrollo–, como la preparación de pastas, colores y esmaltes, la definición de la secuencia de aplicaciones y las pruebas de cocción. Del mismo modo hacen un seguimiento y participan en la definición y el diseño del material promocional –responsabilidad del área de marketing– y del empaquetado –de su diseño y fabricación se encarga una empresa de la zona, especializada en cartonajes–. Incluso participan en el diseño y configuración de las exposiciones que AZUPAV presenta en las diversas ferias a las que concurre.

En definitiva, el puesto de diseñador presenta rasgos propios de un jefe de proyecto que define, o participa en la definición, de las características del producto y de todos los elementos necesarios para su industrialización y comercialización. En consecuencia, el técnico de diseño, para realizar su trabajo, recopila y elabora información del exterior, toma en cuenta múltiples criterios de carácter estético, técnico, financiero y comercial y recibe información sobre la evolución de las ventas de sus

diseños y de los eventuales problemas que presenta su comercialización.

Una vez definidos los puestos de trabajo, los tres apartados siguientes se dedican a describir las políticas de RRHH. A modo de introducción general, resalta la ausencia de políticas definidas y formalizadas. Respecto al área de RRHH, se ocupa de tareas propias de administración como la gestión de contratos y nominas. También se encarga de consolidar el plan de formación anual y de realizar las gestiones necesarias para implementar las actividades programadas –tramitación de matriculas y preparación de actividades de formación realizadas en las instalaciones AZUPAV–.

5.2.2.4.5.- Sistemas de selección y desarrollo de personas.

Los criterios de reclutamiento y selección de AZUPAV presentan diferencias notables en función de si se considera el grupo de operarios de producción, el personal base del resto de la empresa o los directivos, jefes de área y técnicos.

En cuanto a los primeros, el *reclutamiento* es de origen externo y el criterio es la experiencia en el sector, si bien éste no es determinante. Los canales habituales son las agencias de empleo públicas y privadas –INEM y agencias de trabajo temporal–. La técnica de *selección* aplicada consiste en la realización de unas pruebas básicas de tipo médico, y el criterio es lograr una buena relación coste-experiencia.

El personal base de los demás departamentos también se recluta en el exterior, preferentemente entre los jóvenes que terminan sus estudios en los institutos de FP de la zona y en la UJI. Como criterio de búsqueda se toman en consideración los conocimientos acreditados y su capacidad para integrarse en el modo de trabajar de AZUPAV. En cuanto a los canales son variados: anuncios en instituciones educativas, en instituciones propias del sector y recomendaciones de empleados. La técnica de

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

selección consiste en una prueba de idoneidad administrada por el jefe de área para quien el candidato va a trabajar y dos entrevistas, una con el propio jefe de área y otra con el director de departamento correspondiente. En función de los conocimientos acreditados en la prueba y de las actitudes mostradas durante las entrevistas, el primero toma una decisión, con la aquiescencia del segundo.

Caso aparte es el proceso de reclutamiento y selección de los directivos, jefes de área y técnicos. AZUPAV apuesta por la contratación de directivos jóvenes, con formación académica y experiencia en el sector. El proceso es administrado, en su práctica totalidad, por el director general –con la ayuda del director comercial para el caso de los vendedores–, quien busca directivos, con el perfil antes mencionado, entre competidores y proveedores. La selección se realiza a través de una serie de entrevistas personales, a las que a veces se incorpora el director financiero. A parte de los conocimientos y la experiencia acreditada, un criterio fundamental es la empatía que se crea entre el candidato y el director general y el grado de interés que demuestra el primero por los proyectos de futuro de la empresa. Si hay interés mutuo, el coste no suele ser obstáculo para su contratación.

En lo referente a las actividades de *capacitación y formación*, también se pueden reseñar diferencias notables en función del grupo de destinatarios. Los operarios de producción son el colectivo que menos formación recibe. Los encargados y jefes de línea evalúan las necesidades de formación de la unidad de trabajo y presentan a su superior inmediato las peticiones para el año. El director técnico las consolida y elabora la propuesta final, que eleva al comité de dirección. El contenido de la formación es estándar y referido a cuestiones como el manejo de la maquinaria y el desarrollo de las operaciones de fabricación. Se realiza en las instalaciones de la empresa, es impartida por los técnicos y directivos del área de AZUPAV y se desarrolla durante el horario de trabajo. Al final de cada acción formativa se realiza una prueba de aprovechamiento

cuyos resultados son remitidos al interesado y al jefe de área correspondiente.

La evaluación de las necesidades de formación del personal de los demás departamentos, es un proceso de carácter participativo en el que son los propios interesados quienes discuten y proponen las acciones formativas que desean realizar. Las propuestas deben justificarse argumentando la utilidad del contenido para el futuro desarrollo del trabajo de la unidad. Las peticiones son consolidadas por el área de personal y la propuesta general es discutida en el comité de dirección que, en función del interés y de los fondos disponibles, autoriza el plan de formación anual.

Se acude a las propuestas ofertadas por instituciones y consultoras de la zona y, en la medida de lo posible, se buscan actividades subvencionadas por instituciones de ámbito autonómico, nacional y europeo. En los últimos años se ha puesto especial énfasis en contenidos como: cursos de idiomas, informática, comercio exterior y gestión de la calidad –fue necesario para implantar la norma ISO 9001–. Siempre que es posible, las actividades se realizan en las instalaciones de AZUPAV; parte de la formación se imparte en horas de trabajo y parte fuera del horario laboral –no existe una proporción establecida–. Al final de cada actividad se realiza una prueba cuyos resultados son remitidos a personal, al jefe de área correspondiente y al propio interesado. Para participar en futuras actividades de formación es necesario realizar un aprovechamiento adecuado de los cursos realizados.

En el caso de los directivos, jefes de área y personal técnico, se considera que ellos son responsables de la evaluación de sus necesidades formativas y de proponer a la empresa qué actividades desean realizar o cursar. No obstante, tanto el proceso de evaluación como la elaboración de propuestas se realizan a través de la búsqueda conjunta de información, de la discusión de alternativas y del consenso entre el interesado y el superior jerárquico inmediato. Cada directivo o técnico cursa su petición

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

al comité de dirección que, en función del interés de los contenidos, la reputación de la institución ofertante, el periodo de realización –duración; dentro o fuera del horario laboral– y de la necesidad de la misma para la empresa, decide no financiarla o financiarla en un porcentaje que va desde el sesenta hasta el cien por cien de la matrícula y demás gastos. Al finalizar la actividad formativa, se exige al interesado la presentación de un informe de evaluación de la misma y un documento que acredite su debido aprovechamiento.

En el ámbito del diseño de producto, los técnicos del área acuden a las actividades de formación que ofrecen instituciones como ALICER o IMPIVA y en la actualidad están considerando la posibilidad de desplazarse a Italia a realizar un curso sobre nuevas tendencias en diseño.

Por último, aunque no existe un *plan de desarrollo de carreras* formalmente definido. La voluntad de AZUPAV es retener a aquellos técnicos y directivos que considera valiosos, por ello se ofrece estabilidad en el empleo y se mantienen entrevistas periódicas para valorar el grado de satisfacción con la tarea actual, los intereses de futuro de cada individuo y su compatibilidad con los proyectos de la compañía. Sin embargo, tal y como ya se ha descrito, la compañía hace un uso intensivo del reclutamiento externo en detrimento de la promoción interna⁴¹.

5.2.2.4.6.- Sistemas de medición, evaluación y control.

Los sistemas de evaluación de los operarios de producción tienen por finalidad recopilar y elaborar la información pertinente, tanto para determinar sus necesidades de formación, como para decidir sobre su retención o desvinculación. Se realiza a través del

⁴¹ AZUPAV se esfuerza por retener a los directivos que considera valiosos para el desempeño de una responsabilidad, pero cuando necesita buscar candidatos para cubrir un puesto los hace en el mercado.

juicio emitido por el superior inmediato que evalúa el esfuerzo del individuo y el cumplimiento eficaz de su tarea. Los trabajadores del resto de departamentos también son evaluados por su superior inmediato que valora su esfuerzo personal, su conducta de cooperación con el grupo, de iniciativa en la resolución de problemas y su aportación de ideas novedosas.

En cuanto a los vendedores, se les evalúa en función del resultado alcanzado y del grado de cumplimiento de los objetivos de ventas y de rentabilidad de ventas. Dicha evaluación tiene una incidencia directa sobre los incentivos económicos que éstos perciben. Respecto a los directivos y jefes de área, se evalúa tanto su conducta como los resultados alcanzados. La valoración esta a cargo del superior inmediato, y tiene incidencia directa sobre cuestiones como incentivos económicos de carácter variable y la inversión en formación que la empresa realizará con el individuo. En el caso concreto de los diseñadores se les evalúa a través de la valoración de su trabajo artístico, por parte del director de producto, y del resultado que están dando sus diseños en el mercado.

En resumen y en términos generales, AZUPAV valora especialmente la iniciativa, la creatividad, la visión global de empresa, la capacidad de escucha y la disposición a cooperar con otros departamentos o áreas.

5.2.2.4.7.- Sistemas de incentivos.

La descripción del sistema de incentivos de AZUPAV se puede desglosar en dos niveles: operarios y personal base por un lado y directivos y técnicos por otro.

La remuneración de los operarios y el personal base responde a un doble criterio, el puesto desempeñado y la antigüedad en la empresa y, en el caso del personal de oficinas, las habilidades y destrezas adquiridas. Su administración está descentralizada y depende de la decisión del superior inmediato, dentro de unas horquillas establecidas para cada rango laboral –la escala de niveles salariales, así como los máximos y mínimos los define el comité de dirección tomando como marco de referencia el convenio laboral

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

del sector—. El nivel de dispersión, dentro de una misma categoría salarial, pueden rondar el 20%. Aunque el sistema no es público, no se considera un problema que los trabajadores sepan lo que cobran sus compañeros, ya que a todo el mundo se le explica “por qué gana lo que gana”.

Los vendedores tienen un sistema de incentivos específico en el que la parte variable llega a representar una porción importante de los ingresos anuales —hasta un 60%—. Las comisiones se calculan en función de las ventas, del margen sobre ventas y del número de nuevas cuentas abiertas. El sistema es administrado por el director comercial y la tabla de cálculo de las comisiones es conocida por todos los vendedores.

En cuanto al sistema de incentivos del resto de directivos, jefes de área y técnicos, se desglosa en dos partes, una fija y otra variable. La primera se corresponde al salario acordado entre el interesado y la empresa en el momento de la contratación y cuya cuantía varía en función de los conocimientos, habilidades y experiencia acreditada. La parte variable se corresponde con una paga de beneficios que se abona dos veces al año y que depende de los resultados de la empresa, del grado de consecución de los objetivos del área o departamento y de la evaluación obtenida. En este caso, es el director general quien decide la cuantía asignada a cada director de departamento y, contando con la opinión de éstos, la de los jefes de área.

Finalmente, cabe destacar que en la actualidad no existen recompensas económicas por aportar ideas o conceptos innovadores, sin embargo, algunos directivos son proclives a ello y la dirección lo está considerando.

5.2.2.4.8.-Modos de ejercer la dirección.

En AZUPAV se considera muy importante el compromiso profesional de los individuos con el proyecto de empresa, por ello se pone gran énfasis en dos cuestiones: transmitir claramente los objetivos y las estrategias de futuro de la compañía y tratar a las personas como tales, con el respeto que merecen y satisfaciendo sus necesidades

económicas y laborales. Para ello los directivos consideran fundamental dedicar tiempo a hablar con sus colaboradores, no sólo para comunicarles las metas de la empresa, sino para darles la oportunidad de expresar su punto de vista sobre el grado de adecuación de las mismas y el mejor modo de alcanzarlas.

Los directivos de AZUPAV basan el ejercicio de su influencia en dos pilares básicos: el dominio técnico y el conocimiento de su área de responsabilidad y en su habilidad para elaborar y presentar propuestas de acción que resulten atractivas y desafiantes, tanto para sus superiores como para subordinados; resulta igualmente importante su capacidad para escuchar, hacerse escuchar y convencer. Uno de los objetivos de este modo de ejercer la dirección es lograr que todos los miembros de AZUPAV aporten ideas nuevas, cuestionando el modo de hacer las cosas y proponiendo iniciativas de mejora.

En el ámbito de la capacidad de diseño, destaca la valoración del director de producto. Sus subordinados consideran que es un hombre técnicamente capaz, con inquietud por aprender y ayudar a aprender y que potencia y respalda las iniciativas de sus colaboradores. También destacaron cuestiones como el respeto a las decisiones de los demás y las sensación generada en los técnicos es la de sentirse más colaboradores que subordinados.

5.2.2.4.9.- Recursos organizativos de carácter social.

En este último apartado se realiza una breve descripción de algunos recursos organizativos de carácter social que actúan como facilitadores:

La *cultura* de AZUPAV se caracteriza por fomentar la creatividad y el espíritu emprendedor, asumiendo los riesgos necesarios, como único modo de diferenciarse de la competencia y permanecer en vanguardia. El respeto a las personas y el desarrollo

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

profesional de las mismas en el puesto de trabajo es otro de sus elementos distintivos. También se incide en la idea de que no hay que tener miedo a equivocarse, sino de no ser capaz de aprender de los errores. Un tercer elemento clave en la cultura de AZUPAV es la transparencia –está mal visto ocultar información o no compartirla– y la cooperación con los demás es un comportamiento positivamente subrayado por todos los entrevistados.

El *Clima organizativo* resultante es dinámico y agradable, en el que destaca la cooperación y el apoyo al otro cuando emprende un nuevo proyecto o afronta un problema. Todo el mundo puede aportar nuevas ideas o cuestionar la forma en como se hacen las cosas. Las relaciones informales no están mal vistas –se consideran algo natural y positivo– y se trabaja en un ambiente agradable e informal pero correcto. Existe una percepción generalizada de que los compañeros practican la crítica constructiva en un ambiente de escucha activa. El cambio se percibe como algo normal en la empresa y parte del trabajo diario.

Respecto a la *percepción del error* cabe volver a remarcar que se habla de los errores cometidos y se trata de aprender de ellos. Más que buscar culpables lo que se hace es analizarlos en profundidad para que no vuelvan a ocurrir.

5.2.2.5.- Análisis de la incidencia de las dimensiones de diseño organizativo como VAID y como VAI.

Al igual que en el caso anterior, una vez descrito el diseño organizativo de AZUPAV y las variables de comportamiento –recursos organizativos socialmente complejos que facilitan el despliegue de otros recursos– a las que da lugar, se dedica este apartado a analizar tres tipos de relaciones: **a)** de ajuste o desajuste entre dimensiones de diseño y su efecto conjunto; **b)** la incidencia indirecta –VAI– de las dimensiones de diseño sobre la capacidad –a través de los recursos organizativos–; **c)** la incidencia

directa –VAID– de las distintas dimensiones de diseño sobre la capacidad. Para ello se sigue el esquema ya propuesto en la figura 5.10, y el orden lógico de la secuencia propuesta en los capítulos tercero y cuarto.

Analizando en primer lugar *la ubicación de tareas y procesos* y centrando la discusión en la capacidad de diseño de producto, cabe destacar que el espacio asignado a los diseñadores facilita la interacción entre los técnicos y entre éstos y el director de producto. Del mismo modo, fomenta la relación del área de diseño con la de marketing y del director del producto con los demás directores de departamento. También se debe resaltar la habilitación de un espacio que por sus condiciones físicas facilita el desarrollo de las tareas de creación artística.

Por otra parte, la ubicación del laboratorio de desarrollo facilita su interacción con el jefe de I+D y con los responsables técnicos de fabricación, lo que les ayuda a desempeñar sus tareas de control de materias primas y de producto terminado, e igualmente, incorporar a su tarea información referente a nuevas tecnologías de producto y tener en cuenta las limitaciones de los procesos de fabricación –VAID–. Sin embargo se dificulta la relación entre el área de diseño y el laboratorio que comparten un conjunto de tareas con un alto grado de interdependencia. En este aspecto cabe señalar que el área de desarrollo se vinculó al departamento de producto con la intención de centrarlo menos en los problemas de control de producción y más en las labores del diseño. Sin embargo, la importancia del departamento técnico-productivo, la formación con un sesgo artístico y no técnico del director de producto y la necesaria interrelación de los técnicos de laboratorio con el jefe de I+D, hace que estos dediquen una proporción importante de recursos y esfuerzos a tareas relacionadas con producción y que se generen ciertos desajustes con el área de diseño.

La agrupación de unidades de carácter funcional responde a la necesidad de la

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

empresa de solucionar problemas que requieren conocimiento especializado y heterogéneo: diseñar un producto, desarrollarlo, acceder e incorporar innovaciones tecnológicas, fabricarlo y colocarlo en el mercado. De este modo hay que resaltar como AZUPAV ha respondido a estas necesidades creando departamentos o áreas orientados a captar información del entorno, elaborarla y ponerla al servicio del resto de la compañía –sería el caso compras e I+D–, lo que incrementa su capacidad para aprovechar los recursos de mercado que ofrecen otros integrantes del sector como instituciones científico-técnicas y proveedores –VAID–.

Continuando con el razonamiento iniciado en párrafos anteriores, con la ubicación de departamento de producto en el segundo nivel del organigrama y asignándole el laboratorio, se pretende reforzar la capacidad de diseño y desarrollo de producto, dotando a los técnicos responsables de cierta independencia respecto a los departamentos comerciales y de producción –VAID–. Sin embargo, no se ha logrado resolver el desajuste que produce la gestión de un recurso escaso y compartido por varias capacidades: el laboratorio.

En cuanto a los *procesos de información-decisión*, AZUPAV destaca por el número de flujos de información que cruzan la organización en todas direcciones y sentidos y que permiten gestionar las interdependencias no resultas con el criterio de agrupación de unidades.

En el ámbito de la capacidad de diseño de producto, los flujos de información entre las áreas de diseño, desarrollo, marketing, I+D, compras y marketing, permite no sólo coordinar unidades con tareas interdependientes, también facilita que las decisiones se tomen considerando de manera equilibrada todas las facetas del problema. Lo mismo ocurre a nivel de dirección de departamentos gracias al funcionamiento del comité de desarrollo de nuevos productos. Otro elemento que incide positivamente sobre la

capacidad objeto de análisis es la asignación de los derechos de toma de decisiones. Así, los técnicos de diseño gozan de discrecionalidad para plasmar en uno o varios bocetos, las directrices generales definidas por la alta dirección en el seno del comité. Con ello se está dejando espacio a la creatividad y se amplía la capacidad de elección de la dirección [para cada proyecto se presentan tres o más bocetos] –VAID–.

Respecto al *diseño de puestos*, la definición del de los técnicos de diseño, se asemeja en muchos aspectos al de un jefe de proyecto. Al habilitarles para hacer un seguimiento de las tareas de desarrollo y de la elaboración del material promocional, y al proporcionarles información sobre el funcionamiento de sus diseños en el mercado, se fomenta una visión global del problema, se facilita la coordinación y el desarrollo ajustado de un conjunto de actividades interdependientes y les ofrece una oportunidad para aprender y ampliar sus criterios de actuación –VAID–.

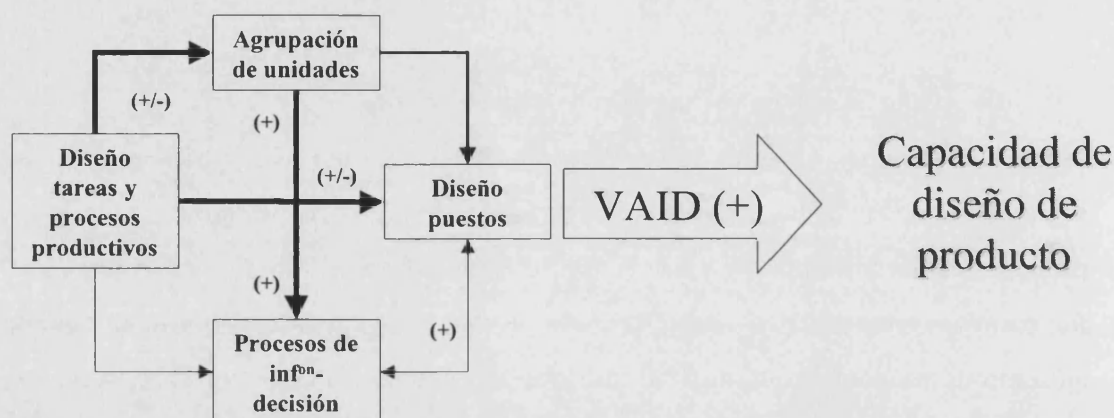
El análisis conjunto de las cuatro dimensiones consideradas permite destacar la relación positiva de ajuste entre el criterio de agrupación de unidades y los procesos de información-decisión respecto a las capacidades de innovación y de diseño de producto, ya que se facilita el acceso a recursos de información externos y se potencia el despliegue del conocimiento especializado que requiere la resolución de los problemas técnicos y estéticos. En el mismo sentido, cabe destacar el ajuste positivo entre el diseño de los procesos de información-decisión y puestos de trabajo con bajo grado de especialización, que desempeñan funciones de enlace y permiten resolver las interdependencias generadas.

Descritas las relaciones de ajuste entre las cuatro primeras dimensiones de diseño del Modelo Conceptual –tareas y procesos productivos, agrupación de unidades, procesos de información-decisión y diseño de puestos– y su incidencia directa sobre la capacidad de diseño de producto, se dedican los siguientes párrafos a analizar su

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

incidencia indirecta –VAI– a través de los recursos organizativos socialmente complejos que cumplen funciones de facilitadores de los comportamientos de carácter espontáneo.

Figura 5.27.- Relaciones de ajuste entre dimensiones de diseño y su incidencia directa sobre las capacidades de AZUPAV.



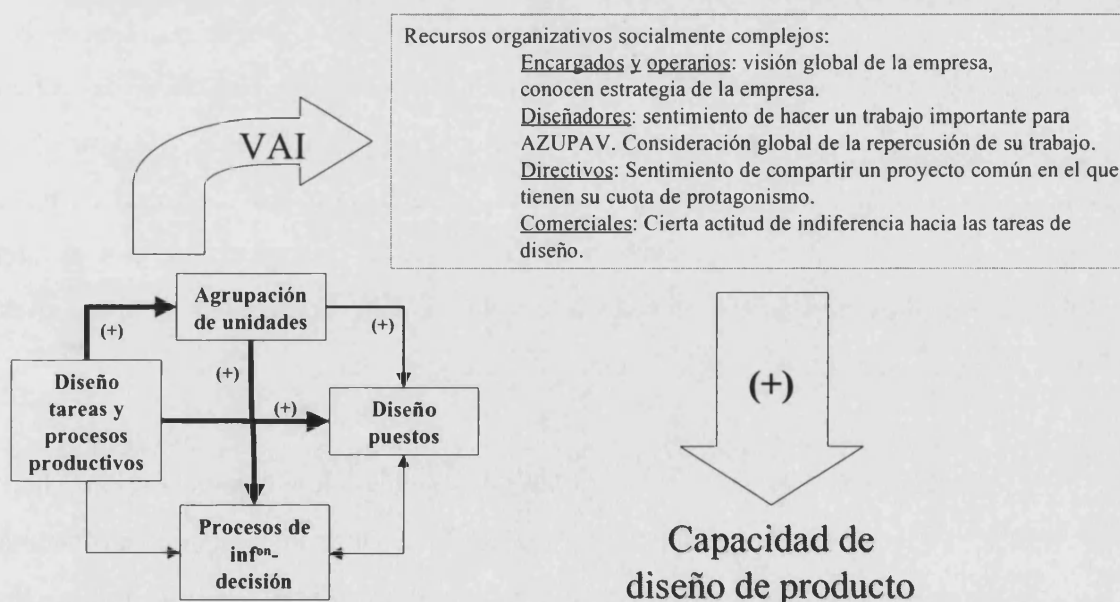
El esfuerzo de los directivos por trasladar “aguas abajo” los objetivos y planes de AZUPAV, definidos en el comité de dirección, así como el tiempo dedicado en el seno de cada unidad a realizar reuniones para discutir sobre las alternativas para alcanzarlos, facilita que todos los miembros de la compañía tengan una visión global de la misma y conocimiento sobre la visión, la misión y las estrategias de futuro de AZUPAV –este extremo quedó corroborado por la homogeneidad de la descripción de la filosofía y de la estrategia de la empresa, que realizaron personas de diferentes departamentos y rango jerárquico⁴²–. También se potencia el interés de los integrantes de la empresa por proponer sus ideas e influir, a través de sus superiores, en las decisiones importantes de la compañía –VAI–.

⁴² Debe señalarse que no se entrevistó a ningún operario de fábrica.

En cuanto a los diseñadores, tanto la ubicación física y jerárquica, como el diseño de sus puestos, fomenta su percepción de ser parte importante de la empresa y se facilita el sentimiento de responsabilidad sobre la trascendencia de su trabajo –“tomamos decisiones que valen mucho dinero e implican a mucha gente”–. Sin embargo, se detecta cierta relación de tirantez con los técnicos de laboratorio –“se dedican demasiado a producción, a resolver los problemas de producción”–.

Igualmente cabe destacar el comportamiento de los vendedores, su escasa capacidad de influencia sobre el proceso de diseño –se les enseñan las pruebas de producto una vez finalizada la fase de desarrollo– que facilita la independencia de los diseñadores respecto de los dictados del departamento comercial, pero fomenta que éstos se sientan ajenos a la cuestión, lo que genera despreocupación por recoger y aportar información relevante al proceso y su desinterés por forzar la venta de aquellos productos que, a priori, no consideran atractivos para sus mercados.

Figura 5.28.- Incidencia indirecta –VAI– sobre las capacidades de AZUPAV.



**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Finalmente, y refiriéndonos a los directivos, cabe decir que el funcionamiento del comité de dirección y la capacidad de los directores de departamento, y de algunos jefes de área, para participar en la definición de las decisiones estratégicas de la empresa refuerza su sentimiento de ser un elemento valioso para AZUPAV –VAI–.

Se examinan a continuación las relaciones de ajuste y la incidencia directa sobre las capacidades de AZUPAV, de aquellas dimensiones de diseño que hacen referencia a la gestión de las personas y a los modos de ejercer la dirección.

Respecto a los *sistemas de selección y desarrollo de personas*, en términos generales, se puede afirmar que se orientan a la adquisición de talento. Dicho de otro modo, las variables que integran esta dimensión están articuladas para captar del entorno personas con los conocimientos, las habilidades y la experiencia que la empresa requiere para el desarrollo de sus capacidades clave –VAID–.

AZUPAV establece unos sistemas de reclutamiento y selección que le permiten adquirir en el mercado: directivos con conocimientos técnicos y experiencia en el sector; vendedores con conocimiento de ciertos mercados y carteras de clientes complementarias con las que ya dispone la compañía; personal técnico y administrativo con los conocimientos y habilidades adecuados para desempeñar su puesto de trabajo; operarios con un coste salarial razonable. Todo esto le permite contar con el talento necesario para desarrollar capacidades intensivas en este tipo de recursos, como es el caso de las de diseño e innovación en tecnología de producto.

En consonancia con las políticas de reclutamiento y selección, las de capacitación, también están orientadas hacia la adquisición del conocimiento necesario para desarrollar las tareas y alcanzar los objetivos de la empresa; en función de ello se evalúan las actividades de formación y el rendimiento de los asistentes a las mismas. Por tanto, el efecto directo que se logra –VAID– es que las personas que trabajan

en AZUPAV acceden a los conocimientos que la empresa considera necesarios para el desarrollo de sus actividades. Por otra parte, al responsabilizar a los directivos de la elección de los contenidos de su propia formación, se está dejando en sus manos la decisión sobre qué y cómo se adquieren recursos que pueden resultar claves para la empresa.

Contrasta con la definición de las variables anteriores la inexistencia de un plan de desarrollo de carreras; la empresa ofrece continuidad en función del rendimiento y pretende retener a los mejores ofreciendo un trabajo desafiante, bien remunerado y dando la oportunidad de participar en la definición del futuro de AZUPAV. Para valorar el efecto directo de estas políticas de recursos humanos sobre la capacidad de la empresa para retener a sus trabajadores, se preguntó cuántas bajas voluntarias y cuantas contrataciones se habían producido en la compañía, considerando sólo el grupo de jefes de área y directores de departamento y se obtuvo el dato indicativo de cuatro directivos sobre un total de diecinueve –del organigrama actual– en los últimos dos años.

En consecuencia, se puede concluir que esta dimensión de diseño fomenta la búsqueda y adquisición del talento necesario para el desarrollo de capacidades intensivas en conocimiento, sin embargo, no facilita la retención de los individuos contratados –VAID–.

Por otra parte, *los sistemas de medición, evaluación y control*, facilitan que en cada departamento se de importancia a aquellas cuestiones que el responsable de la unidad considera relevantes. En términos generales se potencia la eficacia en el desempeño de las responsabilidades y la iniciativa para aportar soluciones que mejoren el resultado de la compañía –“se valora positivamente aquellas personas que junto con el problema traen la solución”–.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

En el caso del área de diseño, el director de producto valora, y por tanto potencia, la profesionalidad de los métodos de trabajo, la creatividad aportada y el resultado final logrado. En este sentido se fomenta que el técnico de diseño se sienta responsable del proyecto en su globalidad, incluyendo aquellas cuestiones más relacionadas con el desarrollo del producto o con el diseño del material promocional y del empaquetado –**VAID**–.

Figura 5.29.- Relaciones de ajuste entre las dimensiones relacionadas con los RRHH y su incidencia directa sobre la capacidad de diseño de AZUPAV.



Por otra parte, el *sistema de incentivos* premia, en coherencia con las dos dimensiones de diseño anteriores, por el conocimiento que el individuo aporta a la organización, y en el caso de los directivos, por los resultados obtenidos por la unidad de trabajo que dirigen, con ello se fomenta el interés por proponer nuevas formas de hacer las cosas, adquirir riesgos y tratar de ir siempre un poco más lejos –**VAID**–. En el caso concreto de los técnicos de diseño, tienen un salario fijo, que en su momento fue acordado con la dirección general y con el director de producto, y aunque tal y como ya

se ha mencionado, reciben información sobre el rendimiento de sus diseños en el mercado, ésta no incide directamente sobre sus incentivos.

En general, se puede afirmar que las tres dimensiones de diseño están ajustadas entre sí para adquirir en el mercado el talento que requieren dos de sus capacidades clave: la de diseño y la de innovación en tecnología de producto. Sin embargo, también se debe señalar un desajuste relacionado con la retención, en el seno de la empresa, del talento captado. A pesar de lo anterior, una valoración global permite considerar que las dimensiones relacionadas con la dirección de RRHH en AZUPZV inciden positivamente sobre su capacidad de diseño de producto –**VAID**–.

Analizadas las tres dimensiones de diseño –selección y desarrollo de personas; sistemas de evaluación y control, sistemas de incentivos– y su efecto directo sobre la capacidad de diseño de producto de AZUPAV, en los siguientes párrafos se estudia cómo inciden en ésta a través de los recursos organizativos de carácter social –**VAI**–.

En cuanto a los sistemas que aplica AZUPAV para el reclutamiento y selección de los directivos, cabe apuntar que fomentan un alto sentimiento de autoestima profesional –perciben que la empresa les ha buscado y les ha contratado por su preparación y conocimiento del sector– y de cierto compromiso personal con quién les ha contratado –el director general–, sin embargo no existe evidencia de su nivel de compromiso hacia el conjunto de personas que integran la empresa –**VAI**–.

Respecto a los técnicos de diseño, uno de ellos se mostró muy ligado al proyecto profesional del director de producto y expresó un alto nivel de compromiso hacia su persona. El segundo lleva poco tiempo en la empresa y tal y como el mismo señaló “está conociendo a la gente”. Por tanto, se puede concluir que los sistemas de reclutamiento y selección aplicados en el área de diseño fomentan una actitud de compromiso con el

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

director del departamento –VAI–.

Por otra parte, el modo de gestionar las actividades de capacitación, genera en los técnicos la percepción de que la empresa les dota de un recurso más, que requieren para el desempeño de su trabajo y les piden opinión para ajustar mejor el diseño de los contenidos. No se detectó en las entrevistas que los técnicos de diseño percibieran el esfuerzo en formación como un premio o un incentivo adicional por parte de AZUPAV. Por contra, los directivos sí perciben el gasto en formación como una parte más del paquete de remuneración y tienen una idea clara sobre cuanto dinero ha gastado la compañía en ellos por este concepto.

Tal y como ya se ha mencionado, la inexistencia de un plan de diseño de carreras, junto con la definición de las demás variables que integran la dimensión sistemas de selección y desarrollo de personas, fomenta el compromiso profesional de los individuos con su tarea, en la medida en que ésta satisface sus necesidades económicas y les plantea nuevos retos y desafíos laborales. Por contra esta investigación no ha hallado evidencia de que se fomente el compromiso con el proyecto de empresa entendida como grupo humano –VAI–.

Por otra parte, los sistemas de medición, evaluación y control fomentan que los técnicos, y personal administrativo, participen aportando su opinión, cuestionando las propuestas de dirección y planteando mejoras. También se potencia comportamientos tendentes a ayudar al compañero a resolver un problema puntual, ya que, aunque no tiene repercusión sobre los incentivos o las posibilidades de promoción, incrementa la valoración personal ante superiores y colegas –VAI–.

En cuanto al sistema de evaluación y el de incentivos de los directivos, refuerzan el sentido de compromiso personal con el director general y profesional con su tarea, ya

que tanto la cuantía fija, como la variable de su remuneración se decide a través de una interrelación de carácter bilateral entre gerente y directivo, y por la valoración que éste hace de los logros aportados por el primero. En consecuencia se refuerza el espíritu emprendedor, la creatividad y la correspondiente asunción de riesgos.

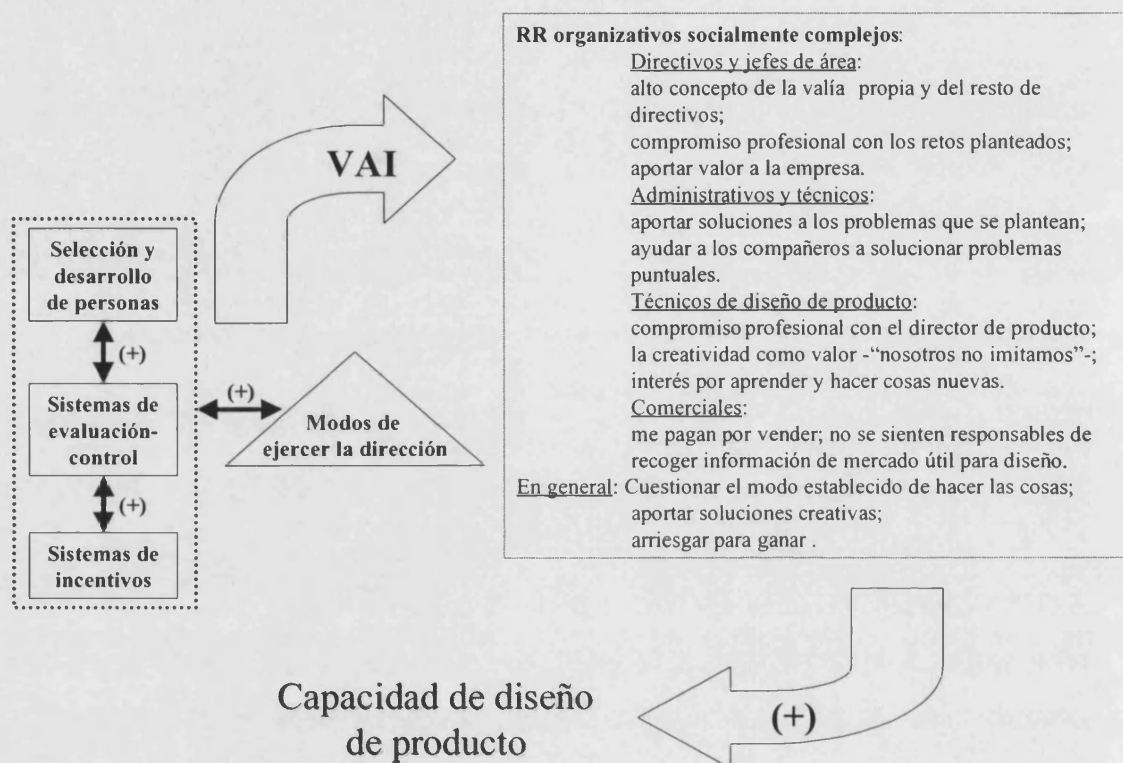
Finalmente, el modo de ejercer la dirección en AZUPAV facilita que los trabajadores tengan clara conciencia de los objetivos de la empresa y de qué se espera de ellos: aportar soluciones innovadoras y eficaces dentro del marco de estrategias y objetivos definidos por la compañía. En el ámbito del área de diseño de producto, el modo de ejercer la dirección de su responsable potencia el esfuerzo creativo de los técnicos, y su influencia está basada en la confianza que los anteriores tienen en los conocimientos y la valía profesional de su superior jerárquico, junto con su habilidad para plantear los proyectos de trabajo como un nuevo reto a afrontar.

La incidencia de las dimensiones de diseño organizativo sobre los comerciales de AZUPAV merece mención aparte. Tanto el sistema de evaluación como el de incentivos refuerzan una actitud ajena hacia las cuestiones relacionadas con el diseño de producto y también hacia aquellas relacionadas con el diseño de acciones promocionales. El comercial no se siente responsable de aportar información de mercado elaborada y útil para la toma de decisiones; ni se les evalúa ni se les paga por ello. Detrás de esa actitud hay larvado un conflicto de intereses no resuelto. Tradicionalmente, en las empresas del sector azulejero, el vendedor ha guiado el proceso de diseño, definiendo los modelos que se debían producir, en base a su conocimiento de los productos que estaban teniendo éxito en el mercado. Por tanto, su mentalidad es la de “colocador de un producto que se vende sólo”; exigen que la empresa les proporcione aquello que el mercado ya está demandando. Por el contrario, en AZUPAV se espera que el vendedor aporte información sobre tendencias de mercado, no sobre productos concretos. Sin embargo esto no ocurre, los comerciales se limitan a vender los productos del catálogo que

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

consideran atractivos y permanecen ajenos al proceso y las actividades de diseño y desarrollo de producto.

Figura 5.30.- Incidencia indirecta –VAI– de las dimensiones relacionadas con los RRHH y su incidencia sobre la capacidad de diseño de AZUPAV.



Lo relevante para este trabajo es que, tanto el sistema de selección y reclutamiento, como el de evaluación y el de incentivos, lejos de fomentar un cambio en ese comportamiento refuerzan la actitud antes descrita. El vendedor percibe que AZUPAV le contrata por su conocimiento de mercados en los que la empresa no ha penetrado y por la cartera de clientes que aporta; le evalúan por las ventas y en función de ellas también se le paga. Por tanto, no es de extrañar que los comerciales se esfuercen por maximizar el volumen y la rentabilidad de las ventas, ni que no se hallen evidencias relevantes que indiquen cual es su nivel de compromiso con el proyecto de empresa.

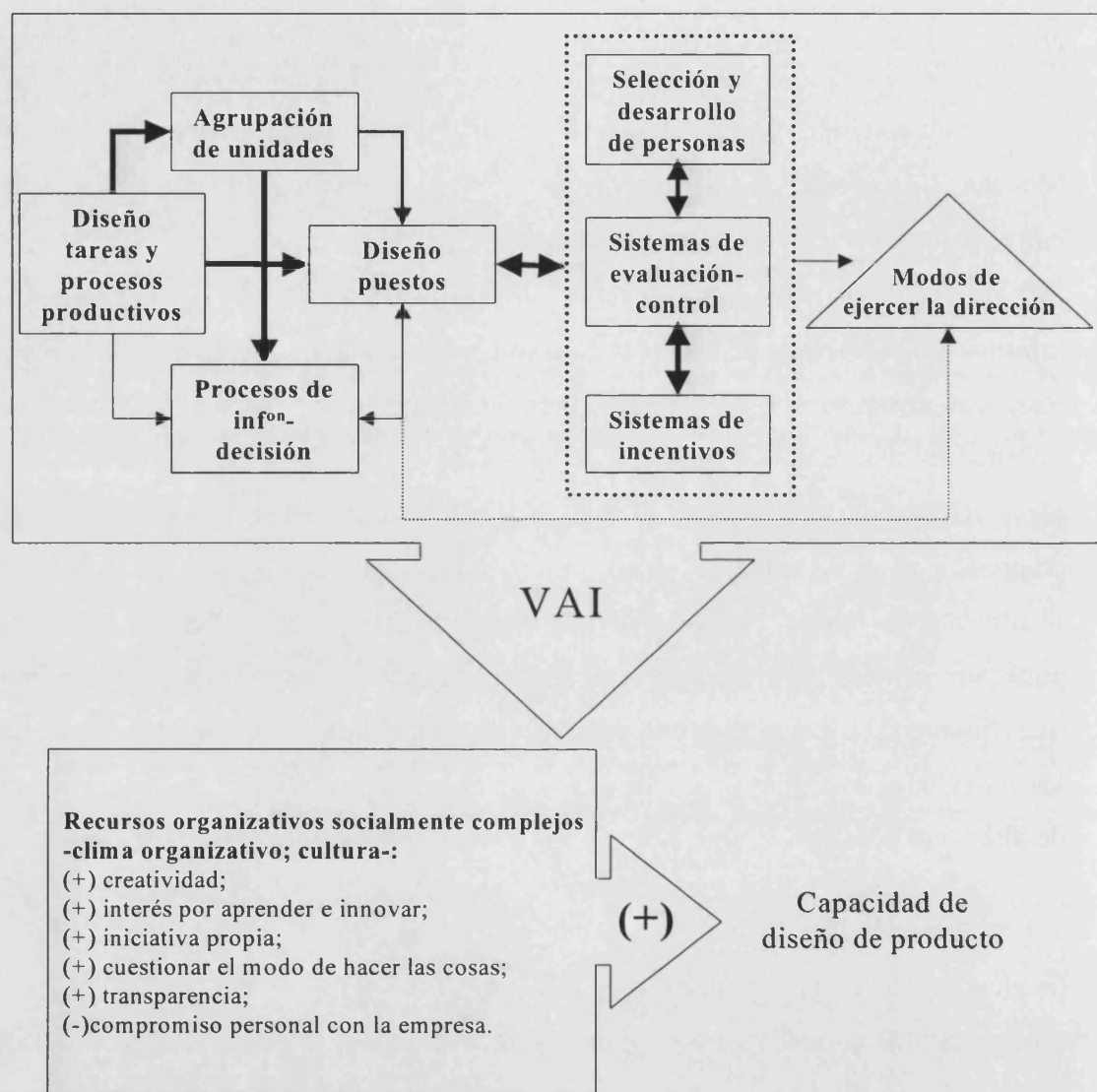
La conclusión de lo anterior es que el diseño organizativo de AZUPAV, respecto de los vendedores, incide positivamente en la capacidad de comercialización, entendida como penetración en nuevos mercados, sin embargo incide negativamente sobre otras capacidades como *comunicación y promoción* o *diseño de producto* –ver figura 5.32–.

Considerando el efecto conjunto de las dimensiones de diseño que integran el Modelo Conceptual, éstas generan una *cultura* caracterizada por: el espíritu emprendedor; libertad para crear e innovar; el aprendizaje como valor fundamental para avanzar profesionalmente; transparencia informativa para facilitar la transferencia de información y experiencias y ayudar a los compañeros ante una dificultad o reto puntual. Respecto al *clima organizativo* resultante es dinámico y agradable, la comunicación informal es abundante, en un ambiente de crítica constructiva orientada a desafiar las ideas del otro para mejorarlas. En cuanto a la actitud ante el error, la filosofía de la empresa es que lo grave no es equivocarse, sino no aprender de la equivocación. Finalmente, la intensa comunicación directivo-empleado, facilita que la distancia al poder sea reducida y que los trabajadores se sientan más colaboradores que subordinados –ver figura 5.31–. De lo expuesto se infiere que estos recursos organizativos favorecen las actividades de diseño de producto y la involucración en ellas de un amplio espectro de directivos y técnicos.

Para finalizar el análisis de este caso, se hace un breve apunte respecto a la incidencia del diseño organizativo de AZUPAV sobre su *capacidad de fabricación*. El escaso nivel de normalización y formalización de tareas y procesos; junto con el énfasis en la supervisión de los técnicos de las líneas de fabricación como mecanismo de coordinación y control; más unas políticas de RRHH que no fomentan, de forma directa –VAID–, la eficiencia en el desempeño de la tarea, ni la adquisición de operarios con experiencia que desarrollen el trabajo por su propia iniciativa; facilitan la capacidad de la empresa para incorporar continuamente cambios en los procesos productivos, pero inciden negativamente sobre la eficiencia económica de los mismos y su productividad.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

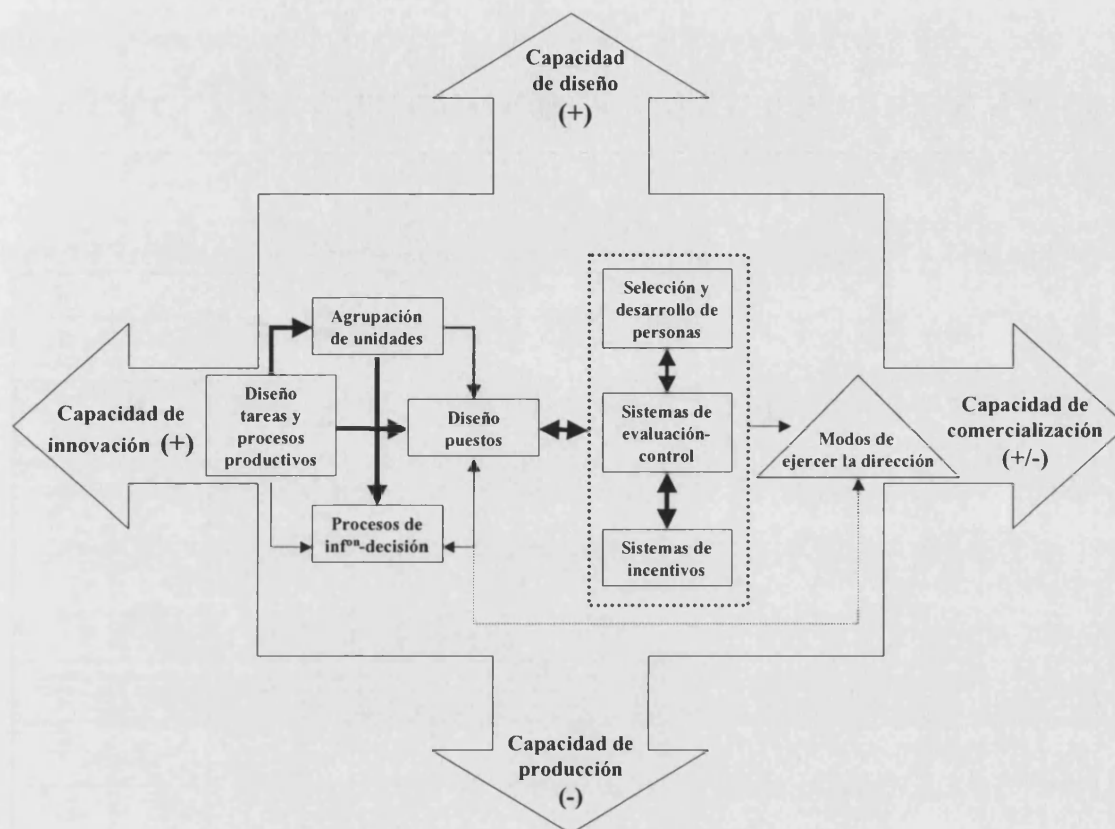
Figura 5.31.- Incidencia indirecta del diseño organizativo de AZUPAV sobre su capacidad de diseño de producto.



De hecho, AZUPAV considera que sus capacidades de producción están más centradas en la calidad⁴³ que en el volumen o en el coste –ver figura 5.32–.

⁴³ El modo de entender la calidad de AZUPAV se asemeja al concepto de “calidad entendida como excelencia” al que hace referencia Garvin (1984).

Figura 5.32.- Incidencia del diseño organizativo de AZUPAV sobre sus capacidades.



En síntesis, el análisis del diseño organizativo de AZUPAV, siguiendo el esquema del Modelo Conceptual propuesto en el capítulo tercero, muestra que la definición y el ajuste de las diferentes variables que lo integran, facilita el desarrollo y la explotación de las capacidades de diseño de producto, innovación y comercialización – entendida como penetración en nuevos mercados–. Sin embargo no facilita el desarrollo de la capacidad de fabricación entendida en términos de productividad y eficiencia en costes, ni ciertos aspectos de la capacidad de comunicación y promoción.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

5.2.1.6.- El rendimiento de la empresa en diseño de producto.

En este último apartado se describen un conjunto de indicadores que permiten evaluar el rendimiento de la empresa respecto a la capacidad de diseño –tabla 5.15– y en términos generales –tabla 5.15–.

Tabla 5.15.- Indicadores de rendimiento de la capacidad de diseño de AZUPAV.

	1998	1999	2000	2001
Colecciones vendidas	103	95	94	90
% sobre total de ventas de las 10 series más vendidas	47'6	53,8	54,3	54,1
Origen de las 10 series más vendidas (bases)				
Propio	8	8	8	9
Colorificio				
Piezas especiales				
Taller de diseño	1	1	2	1
ALICER	1	1		
Series lanzadas por año	23	21	22	20
Duración promedio en catálogo de las series (años)	4			4
Proyectos iniciados por año	25	25	25	25
% Proyectos iniciados y finalmente comercializados	92	84	88	80

Tabla 5.16.- Indicadores de rendimiento de AZUPAV.

	1997	1998	1999	2000
Rentabilidad media en ventas (%)	-	-	-	-
Rentabilidad económica (%)	4,31	8,74	9,44	10,75
Rentabilidad financiera (%)	9,97	15,41	16,98	17,46
Ventas en valor (nº índice)	100	128	139	150

Los directivos entrevistados, en una valoración subjetiva, respecto de su competencia más directa, consideran que AZUPAV está por encima de la competencia en: crecimiento medio en ventas; ganancia de cuota de mercado; creación de riqueza;

satisfacción de los clientes; imagen global del entorno; posición competitiva de calidad en mercado nacional e internacional; posición competitiva de diseño en el mercado nacional e internacional y están por debajo de la media en eficiencia productiva.

5.3.- Propositiones derivadas del análisis de casos.

En este tercer apartado se presentan un conjunto de proposiciones y conclusiones que se derivan del análisis paralelo de los dos casos estudiados. Para ello se sigue la secuencia sugerida por el *Modelo Conceptual* y se utiliza como pauta de evaluación las relaciones establecidas en el protocolo del capítulo cuarto. Se pretende: enunciar un conjunto de proposiciones respecto al modo en que las dimensiones de diseño inciden sobre la capacidad de diseño de producto en las empresa de fabricación de azulejos y pavimentos cerámicos; extraer un conjunto de conclusiones de carácter general respecto a la incidencia de las variables de diseño sobre las capacidades de la organización; destacar las relaciones de ajuste más relevantes y comparar en qué medida siguen la secuencia propuesta en los capítulos tercero y cuarto y, finalmente, analizar si las diferencias descritas se reflejan en los indicadores de rendimiento de la empresa más directamente relacionados con la capacidad de diseño de producto.

Siguiendo el plan de análisis esbozado en el párrafo anterior se presta atención en primer término *al diseño de tareas y procesos productivos* y concretamente a la ubicación y asignación de espacios. En consonancia con lo propuesto por la literatura especializada —y recogido en el capítulo tercero—, esta dimensión incide de modo significativo sobre la percepción que tienen los trabajadores de su papel en la organización y sobre las relaciones de éstos con los miembros de otras unidades de trabajo. Así, en el caso de CUADRELLO, tanto el área de diseño como el laboratorio están integrados en la planta productiva, lo que facilita sus relaciones con los técnicos de producción y se refuerza su percepción de unidad de apoyo o de servicio al departamento

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

de fabricación. Por contra, en el caso de AZUPAV se fomenta la percepción de departamento importante y se facilitan las relaciones con marketing, sin embargo se dificultan los necesarios vínculos con el laboratorio de desarrollo.

Del estudio comparativo se concluye que la importancia de las decisiones relacionadas con el diseño de tareas y procesos productivos, no sólo incide directamente sobre la eficiencia de los mismos –objetivo tradicional del diseño de planta– también repercute sobre las pautas de comportamiento de los miembros de los diferentes departamentos y unidades de trabajo. De forma complementaria, el análisis confirma la conclusión de que esta dimensión de diseño condiciona el criterio de agrupación de unidades adoptado. Así, en las empresas objeto de estudio, la necesaria especialización de las instalaciones da lugar, en el departamento de producción, a la aplicación de un criterio de agrupación por producto.

⁴⁴**P1.C.I.-** La asignación de un espacio diferenciado e independiente de otros departamentos incide positivamente sobre la capacidad de diseño de la empresa.

P1.B.I.- La ubicación del departamento de diseño, próxima a otros, como el laboratorio de desarrollo, o el departamento de marketing, facilita la interacción espontánea entre unidades con importantes interdependencias secuenciales y recíprocas.

⁴⁴ En paralelo al análisis se plantean un conjunto de proposiciones referentes a la incidencia de las variables de diseño organizativo sobre la capacidad de diseño de azulejos y pavimentos cerámicos. Éstas se identifican con un número árabe –que hace referencia a la dimensión de diseño del Modelo Conceptual y que va del 1 al 8–, una letra –que identifica la relación propuesta: A relación de ajuste entre variables; B incidencia indirecta VAI; C incidencia directa VAID– y un número romano para ordenar de forma correlativa.

P1.A.I.- En el sector de fabricantes de pavimentos y azulejos cerámicos, la especialización de la tecnología de proceso en las plantas de producción y de las redes comerciales condiciona la adopción de un criterio de agrupación de unidades por producto en el área de fabricación y de agrupación por áreas geográficas en el departamento comercial.

⁴⁵**C.1.-** La asignación de un espacio diferenciado para la realización de las actividades relacionadas con el desempeño de una capacidad, transmite a los miembros de la organización la importancia asignada a dicha capacidad.

C.2.- La ubicación física próxima entre unidades de trabajo incide positivamente sobre la interacción espontánea de las mismas, lo que facilita la resolución de las interdependencias de carácter secuencial o recíproco que se dan entre ellas.

C.3.- El diseño de las tareas y procesos productivos condiciona la elección del criterio de agrupación de unidades.

Desplazando la atención hacia la siguiente dimensión de diseño —*el criterio de agrupación de unidades*—, se confirma lo propuesto en la literatura, en el sentido que las capacidades que requieren conocimiento especializado se ven favorecidas por la aplicación de un criterio de agrupación funcional.

P2.C.I.- La existencia de un departamento de diseño, influye positivamente sobre la capacidad de diseño del producto.

⁴⁵ Junto con las proposiciones referidas a la relación entre las decisiones de diseño y la capacidad de diseño de producto de las empresas fabricantes de azulejos y pavimentos cerámicos, se proponen un conjunto de conclusiones de carácter general que hacen referencia a la relación entre el diseño organizativo y las capacidades. Dichas conclusiones están encabezadas por una C y numeradas de forma correlativa. Dado su alcance más general también se han destacado con letra negrita.

C.4.- El criterio de agrupación de unidades funcional incide positivamente sobre aquellas capacidades que requieren conocimiento especializado.

Pero no sólo la existencia de la unidad es importante, su ubicación en el organigrama y sus relaciones de dependencia respecto de otros departamentos o áreas también lo son. Así, la dependencia del área de diseño del departamento técnico-productivo incide negativamente sobre la capacidad objeto de estudio, ya que se facilita que los criterios de diseño dominantes sean, bien los de los técnicos de fabricación, bien los de los comerciales, lo que lleva a diseñar productos que no presentan problemas de producción o que ya están en el mercado. Por contra un departamento de diseño, dependiente de dirección general y que se relaciona en pie de igualdad con el de producción y con el comercial, facilita el desarrollo de criterios creativos que permiten un diseño de producto diferenciado.

P2.C.II.- Un departamento de diseño dependiente en línea directa de la dirección general, repercute positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.

Además, la ubicación espacial, junto con la jerárquica, influye sobre la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la importancia de cada unidad de trabajo y de las tareas que realizan.

P2.B.I.- Un departamento de diseño que depende directamente de dirección general y cuyo responsable participa en los máximos ámbitos de decisión, incide positivamente sobre el desarrollo de una cultura de empresa que considera prioritarias las actividades de diseño.

C.5.- La ubicación jerárquica –distancia a la Dirección General o a los órganos de decisión– de las unidades de trabajo directamente relacionadas con el logro de una capacidad incide directamente sobre el nivel de desempeño de la

misma.

C.6.- La ubicación jerárquica de aquellas unidades de trabajo directamente relacionadas con el desempeño de una capacidad, incide sobre la percepción que de la importancia de la misma tiene el resto de la organización.

Una cuestión que queda abierta tras el análisis de los casos es la ubicación del laboratorio, ¿Debe estar integrado en el departamento técnico-productivo? ¿Debe depender del departamento de diseño y desarrollo de producto? ¿Debe segregarse un laboratorio de desarrollo del de control de producción y materias primas? Aunque la respuesta a estas cuestiones requiere un esfuerzo adicional de reflexión y estudio, esta investigación se atreve a apuntar los elementos clave de dicho análisis y a plantear una proposición de carácter tentativo. Se considera que dos son los criterios que deben guiar la búsqueda de la respuesta más adecuada a esta cuestión. En primer lugar, ¿Hasta qué punto las actividades, tareas y procesos asociados al desarrollo del producto requieren conocimiento específico y diferenciado respecto de las actividades y procesos de control de producción? Y en segundo término, ¿Hasta qué punto las interdependencias secuenciales y recíprocas entre el área de diseño y el laboratorio de desarrollo requieren la creación de un laboratorio al servicio exclusivo del departamento de diseño y segregado –al menos jerárquicamente– del de control de producción –que estaría integrado en el departamento técnico-productivo–? Una cuestión adicional es que, teniendo en cuenta el elevado coste de las instalaciones del laboratorio, ambas unidades organizativas compartieran espacios y recursos físicos.

P2.C.III.- Un departamento de diseño y desarrollo de producto, integrado por un área de diseño y por un laboratorio de desarrollo, independiente del laboratorio del control de producto, incide positivamente sobre la capacidad de diseño y desarrollo de producto.

C.7.- La agrupación de aquellas unidades de trabajo con interdependencias más intensas en un mismo departamento, incide positivamente sobre el desempeño de las tareas que se les ha asignado y sobre la capacidad con la que éstas están relacionadas.

Finalmente, el criterio de agrupación de unidades elegido, permite gestionar unas interdependencias, pero deja sin atender otras a las que se debe responder a través del *diseño de los procesos de información-decisión*. En la medida en que el diseño de dichos procesos permite gestionar las interdependencias no atendidas por el criterio de agrupación de unidades, se produce una incidencia positiva sobre el desarrollo y explotación de las capacidades.

C.8.- El criterio de agrupación de unidades adoptado y la ubicación jerárquica de cada una de ellas, genera la necesidad de establecer flujos de información que permitan gestionar las interdependencias creadas, así como las no atendidas.

En los casos estudiados, la aplicación de un criterio funcional genera interdependencias entre el departamento comercial y el área de diseño, entre éste y marketing, entre producción y el área de diseño y entre dicha unidad y laboratorio. Por tanto, en el caso concreto de la capacidad de diseño de producto, la articulación y el desarrollo de flujos de información transversal y horizontal que faciliten la comunicación y la coordinación entre comercial y diseño; marketing y diseño; producción y diseño; desarrollo y diseño; inciden positivamente sobre la capacidad objeto de análisis.

P3.C.I.- Flujos de información horizontal y transversal entre comercial - marketing - desarrollo - diseño, influyen positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.

C.9.- El establecimiento de flujos de información horizontal y transversal entre las unidades de trabajo implicadas en el desarrollo de las tareas relacionadas con una capacidad, inciden positivamente sobre el desempeño de dicha capacidad.

Igualmente, el desarrollo de flujos de información entre las empresas estudiadas y el exterior, les permite acceder a recursos de información y a los conocimientos necesarios para el desarrollo y explotación de la capacidad de diseño de producto. Este trabajo de investigación permite apuntar dos aspectos adicionales, que son: la importancia de la dirección del flujo y los dispositivos de soporte.

P3.C.II.- Los flujos de información entre la empresa e instituciones de difusión de las tendencias de diseño, inciden positivamente sobre la capacidad de diseño de producto de la empresa. Por contra, los flujos de información entre la compañía y el exterior, orientados a la captación de diseños terminados, influyen negativamente sobre la capacidad de la empresa para diseñar productos diferenciados.

P3.C.III.- El uso de puestos de enlace entre las instituciones con las que la empresa se relaciona –colorificio, ferias, instituciones tecnológicas y educativas– y los demás departamentos de la compañía –diseño, laboratorio, producción, etc.–, incide positivamente sobre la capacidad de la organización para captar y asimilar los recursos que el entorno ofrece y que suelen ser claves para el desarrollo y explotación de la capacidad de diseño de producto.

C.10.- El establecimiento de flujos de información entre la organización y el exterior y el desarrollo de los soportes adecuados para facilitar la captación, asimilación y transmisión de la misma, incide positivamente sobre el desempeño de capacidades intensivas en información y conocimiento.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Por otra parte, tal y como muestra el estudio comparado de los casos de CUADRELLO y AZUPAV, el uso de dispositivos de enlace como equipos de proyecto, directivos integradores, puestos de enlace o grupos interfuncionales, no sólo facilitan el correcto funcionamiento de los flujos de información horizontal y transversal, también ayudan a generar un clima de trabajo más transparente, en el que compartir e intercambiar información con otros miembros de la organización es visto como un comportamiento positivo y deseable. Igualmente, incide positivamente sobre la percepción de interdependencia y de proyecto común de los miembros de la empresa.

C.11.- El uso intensivo de dispositivos de enlace fomenta un clima de trabajo transparente y refuerza la percepción de interdependencia y de proyecto común de los miembros de la empresa.

En cuanto a los procesos de toma de decisiones, el análisis de los casos, permite observar que la excesiva centralización incide negativamente sobre una capacidad que, por su propia naturaleza, requiere procesos de decisión participativos en los que aquellas personas que disponen del conocimiento y de la información relevante –en este caso los diseñadores– tengan asignados los derechos de decisión.

P3.C.IV.- La descentralización de los procesos de toma de decisiones y la asignación a los diseñadores de las actividades de modelización, implementación y supervisión del proceso de diseño, incide positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.

Igualmente, cabe señalar que la adecuada participación de los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones relacionadas con el diseño y desarrollo de productos influye positivamente sobre el interés de los técnicos y operarios por aportar su punto de vista, cuestionar las propuestas de la empresa y sugerir alternativas creativas.

P3.B.I.- Un proceso descentralizado de decisión sobre el diseño de nuevos productos facilita que tanto los técnicos de diseño, como los de laboratorio y producción cuestionen las propuestas de la empresa y planteen alternativas creativas.

C.12.- Procesos de decisión descentralizados en aquellas actividades de carácter creativo fomentan el interés de los miembros de la organización por cuestionar el modo habitual de hacer las cosas y proponer alternativas.

Tanto la descentralización de las decisiones relacionadas con el diseño de producto, como el uso de dispositivos de enlace de carácter estructural –puestos o directivos integradores–, incide sobre el diseño de puestos. Así, del estudio comparado de los casos CUADRELLO y AZUPAV, se deriva la conveniencia de definir puestos de diseñador con una amplia variedad de tareas y con discrecionalidad para decidir el modo de realizarlas –bajo grado de especialización horizontal y vertical–. De hecho, en el caso de AZUPAV, el puesto de diseñador tienen asignadas responsabilidades propias de un jefe de proyecto y se encarga del seguimiento de las fases de desarrollo y de elaboración del material de promoción en el punto de venta con el que se lanzará el producto.

C.13.- El uso de dispositivos de enlace de carácter estructural –directivos, puestos, grupos o unidades con funciones de integración– condicionan el diseño de puestos.

P4.C.I.- El diseño de puestos de diseñador con un bajo grado de especialización horizontal y vertical incide positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.

P4.C.II.- La asignación a los diseñadores de un puesto de trabajo con atribuciones propias de un jefe de proyecto, repercute positivamente sobre la capacidad de

diseño de producto.

C.14.- Cuando una capacidad requiere el desempeño de tareas creativas, el diseño de puestos de trabajo con un bajo grado de especialización horizontal y vertical, incide positivamente sobre el desempeño de dicha capacidad.

Tal y como se muestra en el caso de AZUPAV, un puesto de trabajo amplio, con responsabilidades de seguimiento y coordinación, y que recibe información sobre el resultado de su trabajo en el mercado, amplía la visión del técnico de diseño, enriquece su habilidad para aplicar el criterio adecuado a cada fase del trabajo y fomenta el aprendizaje. En estas circunstancias, se fomenta la creatividad, y la responsabilidad sobre el proyecto.

P.4.B.I.- Puestos de trabajo de diseñador amplios, junto con la asignación de responsabilidades de coordinación, facilita que éstos adquieran visión de conjunto y se sientan más responsable del resultado final de sus diseños y de su incidencia sobre la empresa.

C.15.- Un puesto de trabajo con un bajo grado de especialización vertical y horizontal, junto con la asignación de responsabilidades de coordinación, facilita que el individuo que lo desempeña adquiera una visión global de la empresa y tome conciencia del impacto de su trabajo sobre los resultados de la misma.

En el ámbito de la dirección y tal y como se propone en el capítulo cuarto, en la medida en que las actividades de gestión del diseño requieren el concurso de directivos y técnicos de diversos departamentos y unidades, la asignación de estas responsabilidades a un grupo, en vez de a un individuo, repercute positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.

P4.C.III.- La asignación de las responsabilidades de dirección y gestión del diseño a un grupo en el que participan directivos de las áreas comercial, marketing, diseño, desarrollo, producción y dirección general, influye positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.

C.16.- Cuando el desempeño de una capacidad exige la participación de personas o unidades ligadas por estrechas interdependencias, la asignación de la responsabilidad al grupo incide positivamente sobre el desempeño de dicha capacidad.

Avanzando el análisis hacia las dimensiones de diseño relacionadas con la dirección de RRHH –sistemas de selección y desarrollo de personas; sistemas de medición, evaluación y control; sistemas de incentivos– cabe destacar en primer término la importancia del ajuste entre ellas. Así, tan importante como la adecuación entre capacidades y dimensiones, lo es el ajuste entre las variables que integran éstas últimas. El caso de CUADRELLO es una buena muestra de ello, las variables de diseño: reclutamiento, selección, formación, evaluación, promoción e incentivos, se refuerzan para lograr un grupo humano orientado al cumplimiento exacto y eficiente de la tarea asignada. En una empresa centralizada, en la que se busca la eficiencia y el desarrollo controlado de los procesos de trabajo, las tres dimensiones de diseño relacionadas con la dirección de RRHH, permiten captar, desarrollar y retener un conjunto de personas que muestran actitudes positivas hacia este modo de entender el trabajo, que desarrollan sentimientos de lealtad hacia la empresa y de adhesión al grupo.

En el caso de AZUAPV, la disposición de algunas variables de diseño –reclutamiento, selección capacitación– es adecuada para facilitar el despliegue coordinado de los recursos que requiere la capacidad de diseño de producto, sin embargo, el nivel de ajuste entre las tres dimensiones consideradas no es tan coherente como en el caso de CUADRELLO. El resultado es doble: por una parte, AZUPAV es

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

capaz de captar el talento que requiere el desarrollo de capacidades como las de diseño de producto o de innovación, pero no de retenerlo; por otro lado, AZUPAV fomenta el compromiso profesional del individuo con una tarea que considera atractiva y bien remunerada, sin embargo no desarrolla el compromiso hacia la empresa entendida como grupo de personas con un conjunto de intereses comunes y de necesidades particulares que satisfacer.

C.17.- El primer requisito para realizar un diseño apropiado de las tres dimensiones relacionadas con la dirección de RRHH, es el ajuste entre ellas.

Centrando el análisis en la dimensión *selección y desarrollo de personas* y comparando los casos de CUADRELLO y AZUPAV, es posible colegir que el uso de criterios y mecanismos de reclutamiento y selección orientados a captar personas en función de los conocimientos y habilidades que son capaces de acreditar, permite adquirir en el mercado el talento que requieren el desarrollo de capacidades como el diseño o la innovación. Del mismo modo, el estudio de los casos propuestos, permite subrayar la importancia capital del diseño adecuado de la variable diseño de carreras, y esto por dos motivos: permite retener el talento adquirido y desarrollado y facilita que los miembros de la organización que han desempeñado diversas responsabilidades dispongan de una visión amplia de los problemas a gestionar, facilitándose la coordinación entre departamentos y unidades de trabajo.

P5.C.I.- Criterios de reclutamiento y selección basados en los conocimientos y habilidades acreditados por los diseñadores y técnicos de laboratorio, inciden positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.

P5.C.II.- El diseño de carreras orientado a fomentar el desarrollo de las habilidades y conocimientos, de los diseñadores junto con el establecimiento de una relación laboral estable entre éstos y la empresa, influye positivamente sobre

la capacidad de diseño de producto.

C.18.- Criterios de reclutamiento y selección basados en los conocimientos y habilidades acreditados por los individuos, inciden positivamente sobre el desempeño de capacidades intensivas en conocimiento.

C.19.- Un diseño de carreras orientado al desarrollo de los conocimientos y habilidades de los individuos, junto con el establecimiento de relaciones laborales estables, incide positivamente sobre las capacidades que requieren el aprovechamiento del conocimiento específico y de la experiencia acumulada por los miembros de la organización.

C.20.- El desarrollo de las carreras profesionales de los directivos en el seno de la empresa facilita la comunicación y coordinación espontánea entre éstos, así como el desarrollo de una visión global de empresa y de compromiso con el proyecto de la compañía.

Una variable fundamental para el desarrollo de las capacidades de la empresa, es la definición y administración de las acciones de formación y capacitación. Tanto el caso de CUADRELLO, como el de AZUPAV, revelan la importancia de esta variable para desarrollar, mejorar y proteger los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización. En consecuencia, es primordial un estrecho ajuste entre las capacidades que la empresa desea desarrollar y explotar, los conocimientos y habilidades que éstas requieren y el diseño y administración de las actividades de formación. El diseño ajustado de esta variable resulta especialmente importante para el desarrollo de capacidades intensivas en conocimiento.

P5.C.III.- La participación de los diseñadores en el proceso de evaluación de sus necesidades de formación y en la selección de los contenidos de las

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

actividades formativas, incide positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.

C.21.- El diseño adecuado del proceso de evaluación de las necesidades de formación y la definición de un programa de actividades ajustado a las necesidades de la empresa, influye positivamente sobre el desarrollo y explotación de capacidades intensivas en conocimiento –como es el caso de la de diseño de producto–.

En ambos casos, cabe señalar que el proceso de evaluación de las necesidades de formación es participativo. Tanto en CUADRELLO como en AZUPAV, se considera importante que el formando desee cursar la actividad, por ello se requiere su opinión para definir los contenidos. La participación, también genera en los trabajadores la sensación de que la empresa está realizando un esfuerzo monetario; y fomenta su interés por aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos en el desempeño de su labor. En el caso de AZUPAV se fomenta la percepción de que los conocimientos son importantes realizando una prueba final de aprovechamiento, cuyos resultados se difunden tanto al interesado como a sus superiores jerárquicos.

P5.B.I.- Cuando los diseñadores participan en el proceso de evaluación de sus necesidades de formación, se refuerza la motivación de éstos para aprovechar las actividades formativas y aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos en el desempeño de sus tareas.

C.22.- Procesos de evaluación de las necesidades de formación participativos, fomentan la motivación de los trabajadores para asistir con aprovechamiento en las actividades formativas y para aplicar en el desempeño de su tarea los conocimientos adquiridos.

C.23.- La realización de pruebas de aprovechamiento y la difusión de los

resultados, fomenta una cultura de empresa en la que se concede importancia a la adquisición de talento.

En cuanto a los *sistemas de medición y evaluación del rendimiento*, en ambos casos se apoyan en el juicio emitido por el superior jerárquico. El efecto de este modo de articular esta dimensión de diseño es que en cada unidad de trabajo se dará importancia a aquello que el responsable de la misma considera prioritario, el resultado es ambivalente: por un lado, facilita la necesaria diferenciación entre áreas y departamentos; pero por otro, salvo que los directivos tengan una visión común del negocio y una cultura de empresa homogénea, se pueden estar potenciando comportamientos divergentes que afecten negativamente a la necesaria unidad de propósito. Esto último queda ejemplificado en los casos de CUADRELLO y AZUPAV. En el primero, aunque cada directivo pone énfasis en los objetivos y comportamientos relevantes para su unidad, todos fomentan un conjunto de valores homogéneo, cosa que no ocurre en el caso de AZUPAV, dónde los directivos evalúan la aportación de individuo a lo que él considera que deben ser los logros de la unidad que administra.

P6.A.I.- Cuando los diseñadores están habilitados para realizar propuestas de diseño de nuevos productos, tienen capacidad para decidir el modo de realizar su trabajo y hacen un seguimiento del proceso de desarrollo y lanzamiento del producto que han diseñado, resulta adecuado tomar como uno de los criterios para medir y evaluar su rendimiento el resultado de sus diseños en el mercado.

C.24.- Cuando el grupo directivo comparte la visión de empresa y los valores que conforman la cultura de la organización, los sistemas de medición y evaluación del rendimiento que se basan en el juicio del superior jerárquico permiten la necesaria diferenciación –valorar lo importante en cada

departamento o área—, sin afectar negativamente a la unidad de propósito.

C.25.- En una organización descentralizada y para aquellos puestos de trabajo con un bajo grado de especialización horizontal y vertical, resultan adecuados sistemas de medición y evaluación del rendimiento en los que se considera el resultado alcanzado.

Por otra parte, los casos analizados refuerzan algunos aspectos –y modifican otros– de la secuencia guía propuesta en los capítulos tercero y cuarto, en la que se trata de representar la relaciones de ajuste entre las dimensiones de diseño que integran el Modelo Conceptual. Concretamente, el estudio de CUADRELLO y AZUPAV revela que la definición de los puestos de trabajo condiciona el diseño de las tres dimensiones relacionadas con la dirección de RRHH, mientras que la relación inversa es de menor intensidad. Dicho de otro modo, la naturaleza del trabajo a realizar, su grado de complejidad y variabilidad, incide sobre el diseño del puesto –grado de especialización horizontal y vertical; asignación de responsabilidad individual o compartida– y delimita el ámbito de elección de los directivos a la hora de definir las variables que integran las dimensiones de selección y desarrollo de personas, sistemas de medición y evaluación y sistemas de incentivos.

P6.C.I.- Dado que el diseñador requiere un puesto de trabajo con un bajo grado de especialización horizontal y vertical, medir el resultado de sus diseños en el mercado y evaluarle por ellos, incide positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.

Sin embargo, no se debe olvidar la incidencia indirecta de los sistemas de medición y evaluación del rendimiento. Así, aquellos que sólo evalúan el logro del resultado individual, no fomentan una visión global de empresa y no favorecen el intercambio de información y cooperación necesaria para el correcto desarrollo de

capacidades que requieren el concurso de múltiples individuos pertenecientes a diversos departamentos o áreas. Este sería el caso de los vendedores de AZUPAV.

C.26.- Los sistemas de medición y evaluación que priman en exceso el resultado del individuo, no fomentan comportamientos proclives a compartir información, ni el clima de cooperación necesario para el desarrollo de capacidades que requieren colaboración transfuncional –como es el caso de la capacidad de diseño de producto–.

La consideración de *los sistemas de incentivos* de CUADRELLO y AZUPAV permiten establecer las siguientes conclusiones:

C.27.- Los sistemas de incentivos que priman la veteranía, cuando las demás dimensiones de diseño relacionadas con los RRHH fomentan la retención de los individuos en la empresa, inciden positivamente sobre aquellas capacidades que requieren el aprovechamiento de los conocimientos y de la experiencia acumulada en la organización.

Este es el caso de CUADRELLO, su sistema de incentivos, junto con las otras dos dimensiones de diseño que permiten definir las políticas de RRHH, fomenta que los operarios con experiencia permanezcan en la empresa, lo que repercute positivamente sobre la eficiencia y calidad de sus líneas de producción. Por contra, el sistema de incentivos de AZUPAV subraya la importancia de los conocimientos y habilidades adquiridos y acreditados, y en el caso de los directivos y jefes de área, considera los resultados obtenidos por su unidad de trabajo.

C.28.- Los sistemas de incentivos que pagan por los conocimientos y habilidades adquiridos y acreditados, influyen positivamente sobre aquellas capacidades que requieren del aprendizaje de los individuos –como es el caso de las de

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

diseño de producto o de innovación—.

Finalmente, respecto a los *modos de ejercer la dirección*, el diseño de la investigación ha limitado la recogida de información en el nivel de técnicos y operarios, por lo que la profundidad del análisis es escasa en este aspecto del trabajo. Sin embargo, es posible encontrar algunas evidencias que apuntan a que, tal y como se propone en el capítulo tercero, repercuten sobre la percepción que tienen los subordinados de una misma realidad y de las actitudes, niveles de compromiso y comportamientos espontáneos que se generan. En el caso de CUADRELLO, el director de producción, ejerce su labor desde el mero ejercicio del poder que emana de la posición jerárquica que ocupa. Por contra, el jefe de producto, se apoya no sólo en el poder que le otorga su posición en el organigrama, también trata de influir a través de sus habilidades de comunicación y escucha. Las actitudes generadas por ambos sobre la diseñadora son bien diferentes. Respecto al primero, “es mejor darle siempre al razón”, con lo que se inhibe cualquier iniciativa. Por contra, en lo que se refiere al jefe de producto, la percepción es de que “al menos te escucha y tienen en cuenta tu opinión antes de decidir”. En otro orden de cosas, el compromiso que genera CUADRELLO sobre sus operarios es difícil de valorar, es evidente que los individuos permanecen en la empresa porque ésta les ofrece estabilidad y un salario aceptable —compromiso transaccional— pero no es fácil discernir en qué medida dicho compromiso es de carácter afectivo o normativo —véase capítulo tercero, apartado 3.3.8—.

En AZUPAV el análisis es distinto, en este caso es posible comparar la percepción que de una misma realidad tienen los dos técnicos de diseño, en función de su relación con el director del departamento. En el caso del diseñador más veterano, la relación directivo-técnico presenta todas las características del tipo líder-seguidor. El subordinado confía en la capacidad técnica de su inmediato superior, pero también en que las decisiones de éste consideran los intereses de los individuos que integran la unidad. Por tanto, su compromiso no sólo es transaccional, también es de carácter

afectivo y normativo. Por otra parte, el segundo técnico lleva menos tiempo en el departamento y su relación con el director de diseño es limitada. Este individuo percibe las habilidades técnicas y psico-emotivas de su superior –“escucha”; “anima a tomar iniciativa”; “nos anima a aprender”; etc.–, sin embargo la relación de confianza no está consolidada y el compromiso de este diseñador es de carácter transaccional y en alguna medida afectivo, ya que considera muy atractivo el trabajo que realiza.

Una consideración adicional sobre esta dimensión de diseño es que, en la medida en que las políticas de RRHH están definidas por la dirección de la empresa y que los directivos de cada departamento o unidad son responsables de su administración, es más evidente la importancia e incidencia de los modos de ejercer la dirección.

C.29.- Los modos de ejercer la dirección basados en la autoridad que genera la confianza de los subordinados en las habilidades técnicas y psico-emotivas de sus superiores jerárquicos, facilitan la creatividad, la iniciativa para proponer y actuar y el interés por experimentar y aprender.

Alcanzados los dos primeros objetivos de este tercer apartado –plantear un conjunto de proposiciones sobre el modo en el que las variables de diseño inciden sobre la capacidad de diseño de azulejos y pavimentos cerámicos (ver tabla 5.17) y una serie de conclusiones sobre la incidencia de las dimensiones de diseño organizativo sobre las capacidades de la empresa– se consideran a continuación las relaciones de ajuste entre las dimensiones de diseño consideradas en el *Modelo Conceptual*. Se destacan siete que se han revelado de especial importancia en el análisis de casos realizado.

- * El diseño de tareas y procesos productivos condiciona el criterio de agrupación de unidades elegido.**
- * El criterio de agrupación de unidades delimita, en cierto modo, el diseño de los procesos de información-decisión, ya que éstos deben permitir la adecuada**

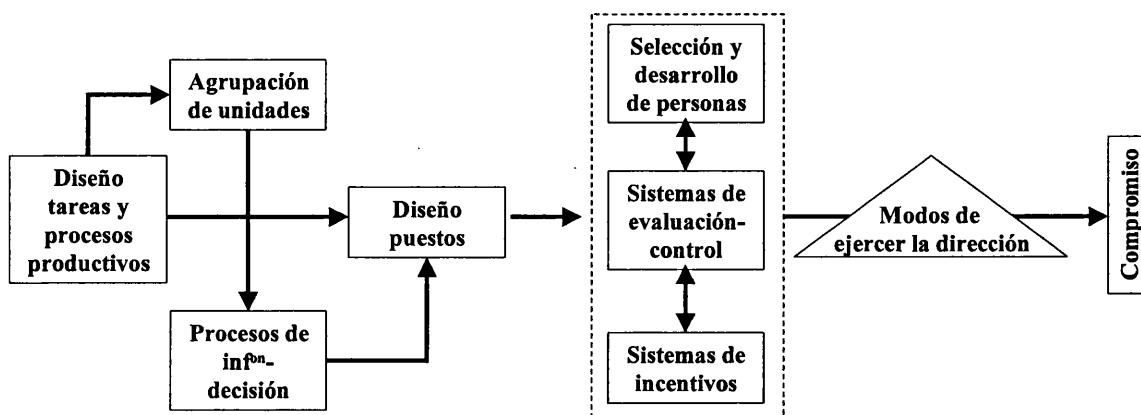
gestión de las interdependencias que no se han priorizado o considerado con la definición de los departamentos y unidades de trabajo.

Tabla 5.17.- Decisiones de diseño organizativo que inciden positivamente sobre la capacidad de diseño de azulejos y pavimentos cerámicos.

- Asignación de un espacio diferenciado e independiente para el área de diseño de producto.
- Diseño de una unidad específica dependiente de dirección general y con la misma consideración que otros departamentos como producción o comercial.
- El establecimiento de flujos de información horizontal y transversal, apoyados por dispositivos de enlace de carácter estructural, que faciliten la transmisión de información relevante y la coordinación entre las diversas unidades implicadas en el proceso de diseño del producto.
- Flujos de información que permitan recoger del exterior las nuevas tendencias de diseño y los últimos avances en tecnología de producto. La eficacia de estos flujos se incrementa en la medida en que la empresa designe un responsable cualificado para captar, elaborar y difundir hacia el interior de la organización la información y los conocimientos relevantes.
- Técnicos de diseño con un puesto de trabajo caracterizado por la amplitud de tareas asignadas—bajo grado de especialización horizontal— y la elevada discrecionalidad a la hora de decidir el mejor modo de hacer el trabajo —bajo grado de especialización vertical—. En la medida en que se le asignen papeles propios de un jefe de proyecto, se mejora la coordinación de todo el proceso y se incrementan sus oportunidades de aprendizaje.
- Sistemas de selección y desarrollo de personas que fomentan la captación y retención del talento necesario para el desarrollo y explotación de capacidades intensivas en conocimiento.
- Sistemas de medición y evaluación que subrayen la importancia de la participación, la cooperación, la creatividad y la experimentación.
- Sistemas de incentivos que premien por los conocimientos y habilidades adquiridos y por la incidencia que éstos tienen sobre los resultados de la empresa. En esta última consideración se incluyen aspectos como utilizar el conocimiento acreditado para ayudar a otros miembros de la organización a resolver problemas y a la consecución más efectiva de los objetivos de la compañía.
- Un modo de ejercer la dirección que se apoye tanto en las habilidades técnicas como psico-afectivas, dando lugar a relaciones líder-seguidor.

- * La naturaleza y complejidad de la tarea a realizar incide de modo determinante sobre el diseño del puesto de trabajo.
- * En la medida en que los flujos de información son soportados por dispositivos de enlace de carácter estructural, éstos inciden sobre el diseño de determinados puestos de trabajo.
- * El diseño de los puestos de trabajo delimita las posibilidades a considerar para definir las tres dimensiones de diseño relacionadas con la dirección de RRHH.
- * El criterio prioritario para definir los sistemas de selección y desarrollo de personas, los sistemas de medición y evaluación y los sistemas de incentivos, es la coherencia o ajuste interno entre ellos.
- * Cuando la definición de las políticas de RRHH está centralizada, la incidencia de éstas sobre las actitudes de los trabajadores y su compromiso con la empresa, depende de cómo son administradas por cada directivo y por su modo de ejercer la dirección.

Figura 5.33.- Relaciones de ajuste más destacadas en los casos CUADRELLO y AZUPAV



**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Finalmente de la comparación de los indicadores de rendimiento de CUADRELLO y AZUPAV se observan diferencias notables en los siguientes aspectos: CUADRELLO tiene una cartera más amplia de productos –170 colecciones en 2001– y una menor concentración de ventas –las diez colecciones más vendidas suponen un 36,1% de la facturación–. Esto, tal y como señalaron los propios ejecutivos de la empresa, repercute en los costes de almacenamiento de producto terminado, en un mal servicio al cliente y en la imposibilidad de invertir los fondos necesarios en el lanzamiento de las series, ya que, a una mayor dispersión de las necesidades se une un ciclo de vida del producto más corto, que dificulta la recuperación de la inversión en material de promoción en el punto de venta o en catálogos. Pero, ¿Cuál es la relación causal entre las decisiones de diseño organizativo analizadas y los indicadores de rendimiento de la empresa respecto a la capacidad?

En CUADRELLO el departamento de diseño está subordinado a los requerimientos de los vendedores y en menor medida de producción, esta relación se ve favorecida por la ubicación espacial y jerárquica del departamento, así como por la asignación de los derechos de toma de decisiones en el proceso de diseño del producto. El resultado es el diseño de una gran cantidad de colecciones similares a las que otros competidores directos ya comercializan. La consecuencia es una amplia cartera de productos indiferenciados, que obligan a CUADRELLO a mantener grandes stocks para poder dar un servicio aceptable y ciclos de vida del producto cortos, lo que dificulta la recuperación de la inversión en lanzamiento y promoción. La gran cantidad de producto terminado almacenada obliga a esta empresa a forzar las ventas para poder alcanzar el umbral de rentabilidad, como consecuencia de ello se ven forzados a saldar a bajo precio ciertas partidas. Esta presión sobre las ventas da poder al departamento comercial, que exige productos que el mercado ya está demandando, con lo que se reproduce el círculo vicioso.

Por contra en el caso de AZUPAV el número de series es sensiblemente menor – 90⁴⁶ en 2001– y las ventas están más concentradas en un número reducido de series –las diez series más vendidas suponen un 54,1% de la facturación–. Esto les permite: reducir sus costes de almacenamiento de producto terminado; facilita la programación de la producción; dar un servicio rápido y puntual al cliente; invertir en la elaboración del material promocional adecuado, con el que refuerzan la imagen de diseño diferenciado e incrementan el valor percibido. Una vez más se plantea la cuestión: ¿Qué relación de causalidad se puede establecer entre estos resultados y las decisiones de diseño organizativo descritas y analizadas?

El departamento de diseño de producto de AZUPAV, no está subordinado a los requerimientos del comercial o del de producción. Por su ubicación jerárquica, la asignación de los derechos de toma de decisiones y el diseño del trabajo de los diseñadores, éstos pueden hacer una correcta planificación del diseño de producto basándose en el análisis de tendencias estéticas del sector y ajenas a él, así como plantear sus propuestas de diseño de nuevos productos en respuesta a las peticiones genéricas que plantea el comité de dirección. El resultado es un diseño de producto diferenciado y coherente con la estrategia de la empresa. Gracias a ello, AZUPAV compite con un número reducido de colecciones en catálogo, y cuenta con una cartera de clientes fiel que demanda “*sus productos*”, lo que les permite tener unos costes de almacenamiento menor y dar un buen servicio al cliente. El ciclo de vida de los productos de AZUPAV es mayor que el de sus competidores –aunque éstos copien sus diseños, entre contratipado, desarrollo y lanzamiento necesitan de seis a nueve meses, lo que concede a AZUPAV un ciclo de vida de producto promedio superior en un año al de sus competidores–, por lo que pueden invertir más recursos en el lanzamiento y la promoción en el punto de venta,

⁴⁶ Según expertos consultados esta cifra es llamativamente baja si se compara con lo que actualmente es habitual en las empresas del sector –entre 150 y 200 series–.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

lo que contribuye a incrementar la percepción de calidad y la fidelidad de los clientes de AZUPAV.

A modo de conclusión de este capítulo cabe subrayar algunas cuestiones que se han ido planteando a lo largo del mismo:

En primer lugar, tanto la tecnología como la dotación de recursos de los que disponen las dos empresas son homogéneos y, en aquellos aspectos en los que no lo son, la adquisición o sustitución es sencilla, barata y rápida, por lo que no es factible considerar que la diferencia en el rendimiento de la empresas respecto de la capacidad de diseño de producto venga explicada por la posesión y explotación de un recurso.

En segundo lugar, el elemento fundamental que explica el valor de la capacidad de diseño de producto de ambas empresas, radica en: la ubicación espacial y jerárquica del departamento de diseño –independiente frente a comercial o producción–; el número, dirección y soporte de los flujos de información horizontal y transversal que unen dicho departamento con el resto de la empresa y con el exterior; un diseño de puestos amplio que permite al diseñador hacer un seguimiento completo del proceso diseño-desarrollo-lanzamiento y un sistema de recursos humanos que se orienta a captar talento y fomenta, junto con las dimensiones anteriores, un ambiente de trabajo en el que prima la iniciativa y la creatividad.

Bibliografía del capítulo 5.

- [1] ASCER (1997): *El sector español de fabricantes de baldosas cerámicas 1997*, Asociación Española de Fabricantes de Azulejos, Pavimentos y Baldosas Cerámicos, Castellón.
- [2] ASCER (1998): *El sector español de fabricantes de baldosas cerámicas 1998*, Asociación Española de Fabricantes de Azulejos, Pavimentos y Baldosas Cerámicos, Castellón.
- [3] ASCER (1999): *El sector español de fabricantes de baldosas cerámicas 1999*, Asociación Española de Fabricantes de Azulejos, Pavimentos y Baldosas Cerámicos, Castellón.
- [4] ASCER (2000): *El sector español de fabricantes de baldosas cerámicas 2000*, Asociación Española de Fabricantes de Azulejos, Pavimentos y Baldosas Cerámicos, Castellón.
- [5] BANCAJA (1999): *El cluster azulejero en Castellón*, Fundación Bancaja, Valencia.
- [6] Barney, J.B. (1992): “Integrating Organizational Behaviour and Strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis”, en Shrivastava, P.; Huff, A.; Dutton, J. [eds.] (1992): *Advances in Strategic Management*, vol. 8, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 39-62.
- [7] Blau, P.M. (1968): “The Hierarchy of Authority in Organizations”, *American Journal of Sociology*, nº. 73, pp. 453-467.
- [8] Blau, P.M. (1970): “Descentralization in Bureaucracies”, en Mayer N. Zald. Nashville, TN [eds.] (1970): *Power in Organizations*, Vanderbilt University Press.
- [9] Blau, P.M. (1972) : “Interdependence and Hierarchy in Organizations”, *Social Science Research*, nº. 1, pp. 1-24.
- [10] Blau, P.M. (1973) : *The Organization of Academic Work*. John Wiley & Sons, New York.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- [11]Blau, P.M.; Heydebrand, W.; Stauffer, R.E. (1966) : “The Structure of Small Bureaucracies”, *American Sociological Review*, nº. 31 pp. 179-191.
- [12]Blau, P. M.; Schoenherr, R. A. (1971): *The Structure of Organizations*, Basic Books, New York.
- [13]Child, J.; Mansfield, R. (1972) : “Technology, Size and Organizational Structure”, *Sociology*, nº. 6, pp. 369-393.
- [14]Dalmau, J.I.; De Miguel, E. (1991): El Azulejo. Estudio sectorial, realizado por la Universidad Politécnica de Valencia para el Banco de Crédito Industrial, Valencia.
- [15]Diéguez, A.; Payá, M.; Rodríguez, E.; Iranzo, C. (1994): “La gestión del diseño en el sector cerámico”, *Qualicer*, nº. 94, pp. 341-359.
- [16]Gallego, J.R. (1997): Cambio tecnológico y transformación de sistemas industriales localizados: El caso de la industria española de pavimentos y revestimientos cerámicos. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- [17]Gallego, J.R.; Picher, J.V.; Tomás Carpi, J.A.(1996): “Dinámica del sector cerámico valenciano en las dos últimas décadas”, en Tomás Carpi J.A. [eds]: *Cambio tecnico-organizativo de la industria valenciana e impacto en el mercado de trabajo: la industria valenciana. Análisis de los sectores cerámico, calzado, textil y mueble*, IVEI.
- [18]Garvin, D.A. (1984): “What does “product quality”really mean”, *Sloan Management Review*, vol. 24, nº. 1, pp. 25-43.
- [19]González, T.F. (1997): Cambios en la estructura de la organización a consecuencia de la implantación de un sistema de gestión de calidad. Trabajo de investigación no publicado. Departamento de Administración de Empresas Juan José Renau Piqueras. Universidad de Valencia.
- [20]Hall (1972): *Organizations, Structures, Processes and Outcomes*, Prentice-Hall, New York.
- [21]Hickson, D.J.; Pugh, D.S.; Phesey, D.C. (1969): “Operational Technology and Organizational Structure : An Empirical Reappraisal”, *Administrative Science Quarterly*, nº. 16, pp. 216-229.

- [22]Hickson, D.J., Hinings, C.R., McMillan, C.J.; Schwitter, J.P. (1974): "The Culture Free Context of Organizational Structure : A Tri-National Comparison", *Sociology*, nº. 8, pp. 59-80.
- [23]Inkson, J.; Puhg, D.S.; Hickson, D.J. (1970): "Organizational Context and Structure: An Abbreviated Replication", *Administrative Science Quarterly*, nº. 15, pp. 318-329.
- [24]Kimberly, J.R. (1976): "Organizational Size and The Structuralist Perspective: A Review, Critique and Proposal", *Administrative Science Quarterly*, nº. 21, pp. 577-597.
- [25]Meyer, M.W. (1968a): "Automation and Bureaucratic Organization", *American Journal of Sociology*, nº.74, pp. 256-264.
- [26]Meyer, M.W. (1968b): "Two Authority Structures of Bureaucratic Organization", *Administrative Science Quarterly*, nº. 13, pp. 211-218.
- [27]Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations (A Syntesis of the Research)*. Prentice-Hall, New Jersey.
- [28]Moreno, M.D.; Peris, F.J.; González, T. F. (2000): *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*, Prentice-Hall, Madrid.
- [29]Perrow, C. (1979): *Complex Organizations: A Critical Essay*, Scott, Foresman & Company, Dallas.
- [30]Pugh, D.S. et al. (1963): "A Conceptual Scheme for Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, nº. 8, pp. 289-315. Citado en Hall (1996).
- [31]Pugh, D.S. et al. (1968): "Dimensions of Organizational Structure", *Administrative Science Quarterly*, nº. 14, pp. 91-114.
- [32]Rogers, E.M. (1993): *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.
- [33]Tirado, X. (2002): "Diseño con base de arcilla", *Castellón al día*. El Mundo, Domingo, 2 de junio de 2002, p. 24.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- [34]Tomás Carpi, J.A.; Banyuls, J.; Cano, E.; Contreras, J.L.; Gallego, J.R.; Picher, J. V.; Such, J.; Torrejón, M. (1999): *Dinámica industrial e innovación en la Comunidad Valenciana. Análisis de los distritos industriales del calzado, cerámica, mueble y textil*, IMPIVA, Valencia.
- [35]Woodward, J. (1965): *Industrial Organization: theory and practice*. Oxford University Press, Oxford.

CONCLUSIONES

Una vez planteado el marco teórico, y realizado el análisis de casos, se procede a exponer de forma sintética las principales conclusiones obtenidas durante la realización de este trabajo.

El objetivo de esta investigación ha sido **plantear un marco de trabajo útil para comprender cómo inciden las decisiones de diseño organizativo sobre el valor de las capacidades** que permiten a la empresa desempeñar una estrategia generadora de ventaja competitiva. Éste se enmarca en un ámbito de investigación más amplio, que trata de entender las relaciones entre estrategia y diseño organizativo a través del Enfoque de Recursos y Capacidades.

La relación entre estrategia y diseño organizativo es una cuestión relevante que ha ocupado a importantes grupos de investigadores desde finales de los 50 hasta nuestros días, dichos trabajos han permitido comprender que la estrategia y el diseño de la

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

organización son dos conceptos interdependientes; que una modificación en la primera requiere cambios en la estructura, los procesos y las políticas de recursos humanos; y que el diseño de la organización condiciona el proceso de elaboración de la estrategia, así como las habilidades cognitivas y los comportamientos de los directivos que las formulan.

Sin embargo estos trabajos no profundizan en **el análisis del diseño de la organización como fuente de ventaja competitiva**. Algunos de ellos, proponen afirmaciones en este sentido, así tanto Selznick (1957) como Andrews (1971) o Uyterhoeven, Ackerman y Rosenblum (1973) plantean la posibilidad de que el modo de integrar las funciones e intereses que previamente se han dividido, explique que los resultados de una organización sean distintos de los de otra. Sin embargo ninguno de ellos establece un marco de trabajo analítico que permita a los directivos evaluar, diagnosticar y decidir al respecto.

La cuestión propuesta no es baladí, de hecho tal y como propone Madhok (2002), su estudio permite comprender mejor la naturaleza de la empresa, justificar su existencia y responder a cuestiones como: ¿Por qué las empresas desarrollan unas actividades y no otras?, ¿Por qué dos empresas con la misma tecnología de producción y con acceso a los mismos inputs obtienen resultados diferentes? Tal y como el propio Madhok (2002) propone –siguiendo los trabajos de Coase (1937; 1988)– la “tecnología organizativa” es la respuesta a estas preguntas.

El presente trabajo propone que **el Enfoque de Recursos y Capacidades proporciona el marco conceptual adecuado para responder con cierta profundidad a dichas cuestiones**, ya que permite analizarlas desde un doble prisma: estudiando el diseño de la organización como medio para adquirir, generar, captar, desarrollar y proteger recursos; y analizando cómo posibilita la combinación de recursos que dan

lugar a capacidades valiosas que generan ventaja competitiva.

Para alcanzar los objetivos planteados esta investigación toma como **unidad de análisis la capacidad** entendida como *un conjunto de recursos orientados a la realización de una actividad; aquello que se hace especialmente bien como resultado del trabajo conjunto de un grupo o vector de recursos* (Amit y Shoemaker, 1993; Barney, 1996; Collis, 1991; Grant, 1991; Hamel, 1994; Olivier, 1997).

De la definición propuesta destacamos dos ideas: por un lado, la capacidad entendida como un equipo de individuos –con sus habilidades, actitudes y valores– y activos integrados y coordinados (Eriksen, 1996; Teece, Pisano y Shuen, 1997); por otro, la orientación de éstos al desempeño de una actividad y la consecución de un fin (Black y Boal, 1994, 1997; Sánchez y Heene, 1997).

A partir de dicha definición hemos defendido que es posible desgantar los elementos que integran una capacidad en dos grandes categorías, los **recursos** y los **facilitadores**. Entre los recursos se pueden distinguir: los denominados activos independientes, que se caracterizan porque pertenecen al sistema técnico de la empresa y los recursos humanos –los conocimientos, la experiencia, así como las habilidades que residen en las personas que integran la empresa–.

A la segunda categoría la denominamos de forma genérica **facilitadores**, porque su función es facilitar la correcta interacción y el despliegue coordinado de los recursos. En ella se consideran: los *procesos*, entendidos como patrones de interacción que facilitan la adquisición, actualización y coordinación de recursos (Leonard-Barton, 1995: p. 23) –se incluyen aquellos relacionados con la gestión de los recursos humanos–; y la *estructura organizativa*, que incluye los diferentes parámetros que permiten diseñar puestos y unidades de trabajo.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Un tercer conjunto de elementos que hemos considerado son aquellos *recursos organizativos de carácter socialmente complejo* (Barney, 1992) —cultura, clima organizativo, confianza entre los directivos— que cumplen funciones de facilitador al permitir el despliegue de las habilidades, los conocimientos y la experiencia que residen en las personas y que no pueden ser movilizados y coordinados a través de los procesos o la estructura organizativa.

A partir de la definición de la unidad de análisis y del desglose de sus elementos componentes, hemos formulado las cuestiones básicas de investigación:

¿Hasta qué punto los facilitadores explican el rendimiento de una empresa respecto de una capacidad?

¿Qué decisiones de diseño organizativo favorecen que una empresa destaque en el desempeño de una capacidad?

Para responder a estas preguntas hemos planteado un *Modelo Conceptual de Diseño* organizativo de carácter *general*, articulado alrededor de ocho dimensiones: diseño de tareas y procesos productivos; agrupación de unidades; procesos de información-decisión; diseño de puestos; sistemas de selección y desarrollo de personas; sistemas de medición, evaluación y control; sistemas de incentivos; modos de ejercer la dirección. Este Modelo, al igual que otros propuestos por Mintzberg (1988), Galbraith (1977) o Nadler y Tushman (1988), se distingue por la identificación de grupos de variables de diseño que cumplen distintas funciones. Destaca por tanto su carácter *cartesiano y multidimensional*¹ —, lo que nos permite analizar el rico juego de relaciones de complementariedad y sustituibilidad entre las diferentes opciones de diseño, que permiten lograr el ajuste deseado.

¹ Las diferentes dimensiones se corresponden con distintos grupos de variables de diseño.

Una segunda característica que diferencia el *Modelo* que hemos propuesto, es la doble consideración de la repercusión de las variables que lo integran sobre el desempeño organizativo. Además de incidir sobre la eficiencia o la eficacia (Galbraith 1977), el diseño de la organización condiciona la actuación de los individuos, motivando, facilitando o restringiendo comportamientos (Nadler y Tushman, 1997). El establecimiento de objetivos, el diseño de puestos de trabajo, los sistemas de medición, evaluación y control y los sistemas de incentivos que vinculan el rendimiento con la retribución, motivan determinadas actuaciones y comportamientos (Nadler y Tushman, 1997; Peris, 2000). Igualmente, a través de la agrupación de los individuos en unidades, el establecimiento de los sistemas de información adecuados y proporcionando la formación pertinente, se facilita a las personas el desempeño de su papel (Nadler y Tushman, 1997).

En consecuencia, este trabajo proponemos que todas las variables de diseño organizativo influyen, de forma más a menos directa, sobre el comportamiento (Moreno, Peris y González, 2000: p. 125) y contribuyen a generar o a modificar la dotación de recursos organizativos socialmente complejos a los que se refiere Barney (1992) – cultura, confianza y amistad entre directivos, clima laboral–.

Partiendo de las consideraciones anteriores, el *Modelo Conceptual* que hemos propuesto aporta los conceptos necesarios para analizar por un lado, la influencia de las variables de diseño sobre las actitudes y el comportamiento de los integrantes de la organización y por otro, la incidencia directa sobre el rendimiento de la empresa. Para ello proponemos la clasificación de las variables de diseño en dos categorías: **las variables de acción instrumental directa VAID** y **las variables de acción indirecta VAI**.

Defendemos que las variables de acción instrumental directa *VAID* se caracterizan porque la acción o el resultado que con ellas se pretende alcanzar

INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.

es perfectamente medible y controlable y porque es sencillo establecer una clara relación esfuerzo-rendimiento-recompensa. Por otra parte, proponemos que las variables de acción indirecta *VAI* influyen sobre las expectativas y actitudes de los individuos, e inciden de forma indirecta sobre su desempeño. Aunque en este caso no es sencillo establecer una secuencia clara “esfuerzo-rendimiento-recompensa”, las *VAI* afectan de forma amplia los intereses y expectativas de los individuos, de tal manera que si bien la relación causal “aplicación de la variable–resultados obtenidos” es incierta², es posible que el uso de las mismas produzca cambios relevantes en los comportamientos, que se trasladarán al rendimiento.

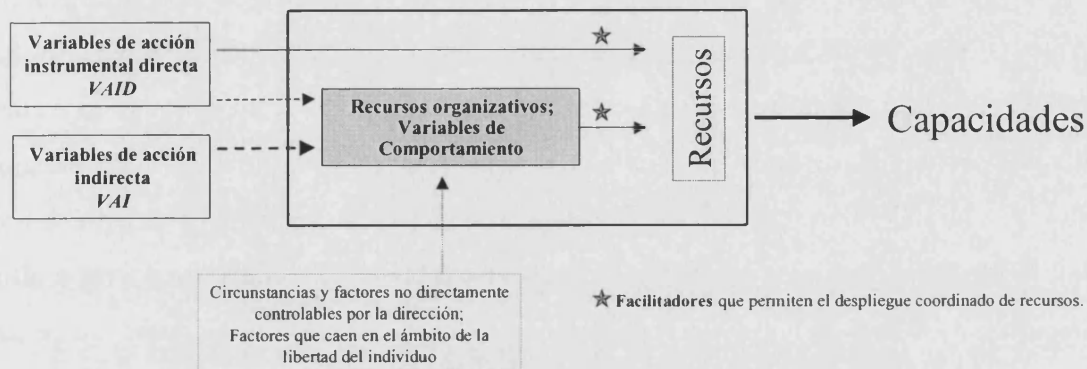
Los dos grupos de variables que hemos propuesto no son disjuntos, el uso de las variables que integran las dimensiones de diseño pueden tener una incidencia explícita y precisa en el rendimiento de los individuos, en lo que se refiere a la dimensión técnica de su trabajo, pero también pueden repercutir sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Por tanto todas las variables de diseño tienen, en mayor o menor medida, la doble condición de variables de acción instrumental directa *VAID* y de variables de acción indirecta *VAI* –ver figura 6.1–.

La tercera peculiaridad del *Modelo Conceptual* que proponemos es su carácter *heurístico*, ya que presenta de forma ordenada y secuencial los conceptos que permiten comprender y analizar los problemas relevantes en el ámbito del diseño organizativo. Con este *Modelo* subrayamos la filosofía de encaje como elemento fundamental para lograr la eficacia organizativa y por ello proponemos una **secuencia guía** que facilita la

² En este sentido, cabe subrayar que cuando las variables de diseño inciden de modo indirecto–*VAI*–, la relación causal entre la decisión tomada y los comportamientos que los miembros de la organización adoptarán como respuesta, además de ser incierta, trasciende la voluntad de los directivos (Lawler, 1986) y se sitúan en el marco en el cual se desarrolla la acción colectiva espontánea, en el ámbito de la organización informal (Nadler y Tushman, 1997); y se sustancia en el grado de compromiso de las personas con la organización a la que pertenecen.

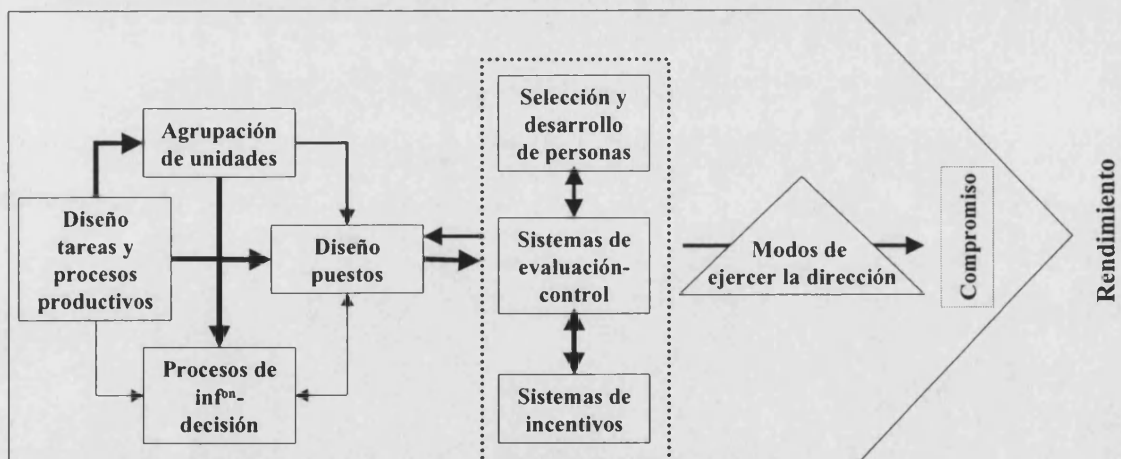
tarea de analizar las relaciones de interdependencia entre variables y la necesaria congruencia entre ellas, así como el ajuste entre las distintas áreas e individuos que componen una organización –ver figura 6.2–.

Figura 6.1.- Incidencia de las variables de diseño sobre las capacidades.



Fte.- Elaborado a partir de Moreno, Peris y González (2000)

Figura 6.2.- Secuencia guía de relaciones de ajuste entre dimensiones de diseño.



Como puede observarse, las principales relaciones –aquellas que están señaladas con un trazo más grueso– son las que permiten ajustar, en primer lugar, la naturaleza de la tarea a desarrollar con los criterios de diferenciación de actividades. Así pues, el

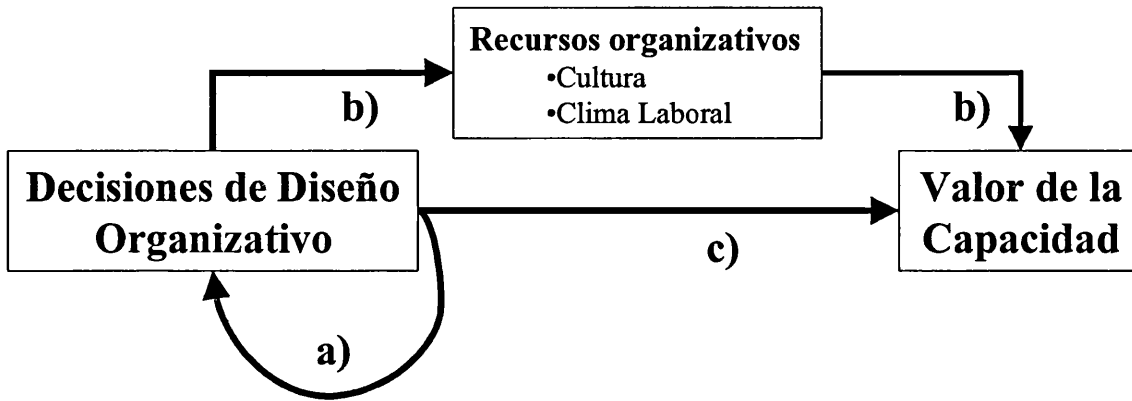
**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Modelo considera que la variabilidad y el grado de complejidad cognitiva (Boisot y Child, 1999) de las tareas a desarrollar condicionan el criterio para agrupar las unidades de trabajo y el diseño de puestos. En segundo término, las relaciones entre variables que requieren especial atención son aquellas que permiten integrar lo que previamente se ha diferenciado, por tanto el diseño de los procesos de información-decisión y los mecanismos, dispositivos y políticas que les dan soporte, se dirige a la coordinación de aquellas tareas que previamente han sido diferenciadas. En tercer lugar, se hace referencia a las relaciones de ajuste entre el diseño de puestos y las políticas de recursos humanos –que se recogen en tres dimensiones: selección y desarrollo de personas; sistemas de medición, evaluación y control; sistemas de incentivos– y entre éstas y el modo en el que los directivos deben (y pueden) ejercer su influencia. En cuarto y último lugar, se señalan un conjunto de relaciones que hacen referencia al necesario ajuste entre las dimensiones en las que se recogen las políticas de recursos humanos. La congruencia interna de dichas dimensiones de diseño constituye una de las relaciones de ajuste prioritarias, junto con el necesaria coherencia de éstas con el diseño de los puestos de trabajo –la relación de ajuste entre diseño de puestos y políticas de recursos humanos que se propone es de carácter bidireccional–.

El *Modelo Conceptual* que hemos propuesto, nos permite desglosar las cuestiones de investigación es un conjunto más amplio de preguntas que agrupamos en tres categorías:

- a) ¿Cómo repercuten un conjunto de variables de diseño ajustadas sobre el valor de una capacidad?**
- b) ¿Cómo influye una variable de diseño sobre los recursos organizativos de carácter social que facilitan el despliegue coordinado de otros recursos?**
- c) ¿Cómo incide una variable de diseño sobre el valor de una capacidad?**

Figura 6.3.- Relaciones objeto de análisis.



Para dar respuesta a estas cuestiones hemos planteado un estudio de casos cuyo **objetivo es analizar en qué medida el marco teórico propuesto permite explicar y comprender mejor la realidad**. Dado que lo que pretendemos es ofrecer una descripción de la organización, compleja, profunda y de carácter histórico, se plantea una investigación de tipo clínico en la que la empresa es tomada como un laboratorio y la unidad de análisis es la capacidad.

Otro requisito importante en el diseño y desarrollo de la investigación que hemos planteado es lograr un conjunto de compañías con un entorno similar, que permita controlar el grado de homogeneidad entre sus dotaciones de recursos, las características de sus capacidades y analizar la correspondencia existente entre éstas y las diferencias en las tasas de rendimiento. Estos requisitos se cumplen en el sector de fabricantes de azulejos y pavimentos cerámicos de la provincia de Castellón. Además de proporcionarnos un conjunto de empresas que afrontan un mismo entorno, esta industria se caracteriza por la facilidad con la que todos sus integrantes, pueden acceder a los recursos que consideren necesarios para desarrollar su estrategia. En consecuencia, es factible encontrar grupos de empresas, con dotaciones de recursos homogéneas, sobre las que desarrollar el estudio de casos. En cuanto a la unidad de análisis, hemos elegido la

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

capacidad de diseño de producto. Se trata de una de las capacidades valoradas como clave por los integrantes de la industria y que permite segregar un grupo de empresas con una estrategia diferenciada del resto del sector pero homogénea entre ellas.

Así pues, hemos procedido a identificar un conjunto de empresas que compiten en ámbitos de actividad similares, que consideran un conjunto de factores clave de éxito análogos y disponen –entendido como poseer o tener acceso– de una dotación de recursos homogénea. De un grupo de siete empresas se logra acceder a tres y finalmente se estudian dos: CUADRELLO y AZUPAV.

Mediante la recopilación de evidencias a través de entrevistas en profundidad con directivos y técnicos, la observación directa y la recolección de información secundaria, hemos investigado en primer lugar qué papel asignan a cada capacidad en sus respectivas estrategias y cómo las definen. Lo primero que se puede observar es que variaciones en la importancia relativa de una capacidad o en su definición comportan cambios en el diseño de la organización.

Este es el caso de CUADRELLO, en principio la compañía define la capacidad de diseño de producto como: “atender las peticiones del cliente a partir de la tecnología que se domina”; y en la actualidad como: “proporcionar al cliente un producto diferenciado, que pueda permanecer en el mercado el tiempo suficiente para amortizar la inversión realizada en su lanzamiento y promoción”. El cambio en la definición de la capacidad va acompañado de una modificación de su importancia relativa para la estrategia de la empresa, pasando de ser una capacidad complementaria de comercialización y producción, a ser una de las capacidades clave, junto con servicio al cliente.

Los cambios en la estrategia de CUADRELLO, definida a través de sus

capacidades, han supuesto modificaciones en el diseño de la organización: creación del departamento de marketing, reubicación jerárquica del de desarrollo y diseño de producto –ahora depende de la dirección general–, establecimiento de nuevos flujos de información horizontal e implantación de dispositivos de enlace que les sirven de soporte –comité de producto–.

La evidencias recogidas nos permiten sostener que el **Enfoque de Recursos y Capacidades, a través del concepto de capacidad, proporciona un marco de trabajo adecuado para analizar con profundidad la relación “Estrategia-Diseño Organizativo”**.

Siguiendo el esquema de referencia que hemos propuesto a través del Modelo Conceptual, se estudia el diseño organizativo de CUADRELLO y AZUPAV y procedemos al análisis de las relaciones de ajuste entre las diversas variables y dimensiones de diseño que integran el Modelo; la repercusión de las mismas sobre los recursos organizativos socialmente complejos que cumplen función de facilitador – cultura, clima organizativo, confianza entre directivos–; y la incidencia directa de dichas variables sobre el valor de la capacidad objeto de estudio.

Del análisis de los casos se extraen conclusiones a dos niveles, uno concreto relacionado con la incidencia del diseño organizativo sobre la capacidad de diseño de producto de las empresas fabricantes de pavimentos y azulejos cerámicos y otro general que hace referencia a las cuestiones básicas de investigación planteadas en este trabajo.

En primer término, y siguiendo el orden de análisis propuesto, del estudio comparativo de los casos de CUADRELLO y AZUPAV respecto a las relaciones de ajuste entre dimensiones y variables de diseño se obtienen las siguientes conclusiones:

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

El diseño de tareas y procesos productivos condiciona el criterio de agrupación de unidades aplicado –la especialización de las plantas de producción obliga al uso del criterio de agrupación por producto en el departamento técnico-productivo–.

El criterio de agrupación de unidades adoptado genera unas interdependencias secuenciales y recíprocas que deben ser gestionadas a través de flujos de información de dirección horizontal y transversal –el criterio de agrupación funcional adoptado por las dos empresas, genera la necesidad de desplegar flujos de información entre los departamentos comercial, marketing, producción y diseño; que permitan gestionar las interdependencias propias del proceso de concepción, diseño y desarrollo de producto–.

El uso de dispositivos de enlace de carácter estructural (directivos integradores, puestos de enlace, grupos o unidades interfuncionales) **condiciona el diseño de puestos de trabajo** –en el caso de AZUPAV, los puestos de jefe de I+D y de jefe de compras están diseñados como elementos de enlace entre la organización y el exterior y entre los diversos departamentos y áreas [diseño, desarrollo, marketing y producción]. Igualmente, el puesto de técnico de diseño tienen asignadas unas tareas y responsabilidades que se derivan de su función de “jefe de proyecto” y que le habilitan para hacer un seguimiento de las tareas que se desempeñan en las áreas de desarrollo y marketing–.

Cuando se definen las tres dimensiones de diseño que permiten establecer las políticas de RRHH, la prioridad debería ser lograr el ajuste entre ellas –En el análisis de CUADRELLO y AZUPAV se observa que la primera presenta un diseño ajustado de éstas variables y, en consecuencia, logra los comportamientos deseados: cumplimiento eficiente de las tareas asignadas. En el segundo caso, el nivel de ajuste es

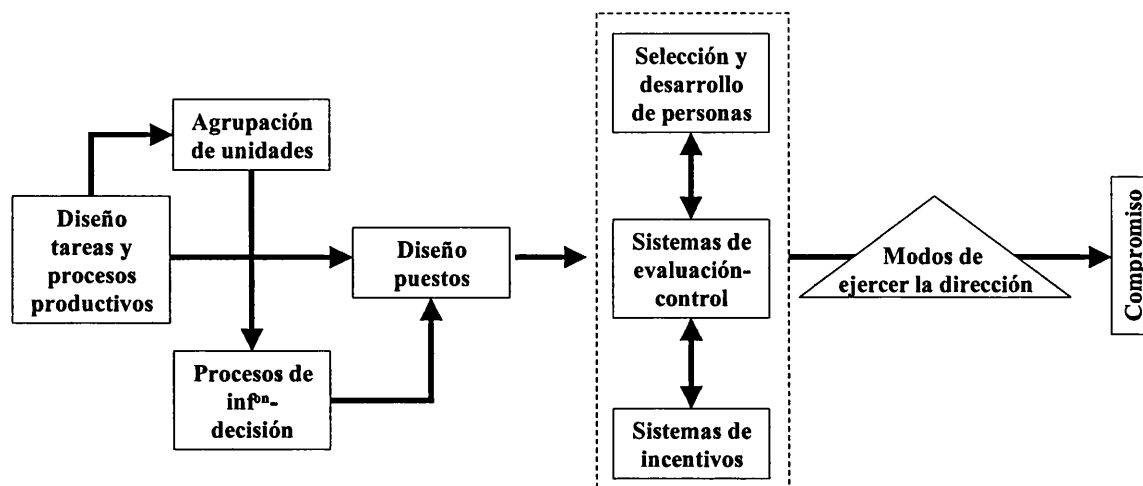
menor y por tanto, no se aprovecha plenamente la repercusión directa de algunas variables. Dicho de otro modo, AZUPAV ha realizado un diseño adecuado para captar el talento necesario para el desarrollo de sus capacidades, pero no lo retiene—.

El diseño de los puestos de trabajo condiciona la definición de los sistemas de captación y desarrollo de personas; los sistemas de medición, evaluación y control y los sistemas de incentivos —La definición del puesto de trabajo (de los conocimientos, las habilidades y la experiencia requerida), condiciona el criterio de reclutamiento y selección, así como la evaluación de las necesidades de formación y la definición de sus contenidos (tanto en el caso de CUADRELLO, como sobretodo en el de AZUPAV, las diferencias entre operarios de producción, personal de oficinas, técnicos y directivos, son patentes). Igualmente, cuando los puestos tienen un bajo grado de especialización vertical y horizontal, resultan adecuados sistemas de medición y evaluación del rendimiento que consideran el resultado obtenido por el individuo. Finalmente, cuando la experiencia acumulada en la empresa resulta clave, es pertinente aplicar sistemas de incentivos que premien la veteranía—.

Cuando la definición de las tres dimensiones de diseño relacionadas con la dirección de RRHH está centralizada, su incidencia en el comportamiento depende de cómo son administradas a través de los modos de ejercer la dirección.

Lo descrito en párrafos anteriores nos permite corroborar **la existencia de una relación secuencial de ajuste entre las diversas dimensiones de diseño organizativo que integran el Modelo Conceptual**. En la figura 6.4 se plasman aquellas que han aparecido con más fuerza durante el análisis de casos.

Figura 6.4.- Relaciones secuenciales de ajuste observadas.



Respecto al segundo tipo de relación que hemos analizado, la influencia de las variables de diseño sobre los recursos organizativos socialmente complejos que ejercen funciones de facilitador –cultura, clima organizativo, confianza entre los directivos– hemos observado lo siguiente:

La ubicación física y la asignación de espacios incide sobre la percepción de importancia relativa de las tareas desempeñadas por los individuos y facilita (o dificulta) la interacción espontánea con otros miembros o grupos de la organización –la ubicación del departamento de diseño, próxima a otros, como el laboratorio de desarrollo, o el departamento de marketing, facilita la interacción espontánea entre unidades con importantes interdependencias secuenciales y recíprocas–.

La ubicación jerárquica de un departamento en el organigrama incide sobre la percepción que tienen los integrantes de la organización acerca de la importancia relativa del mismo –un departamento de diseño que depende directamente de dirección general y cuyo responsable participa en los máximos ámbitos de decisión, incide positivamente sobre el desarrollo de una cultura de empresa que considera prioritarias las

actividades de diseño de producto—.

El uso intensivo de dispositivos de enlace fomenta un clima de trabajo transparente y refuerza la percepción de interdependencia y de proyecto común de los miembros de la empresa —en el caso de AZUPAV el despliegue de flujos de información horizontal canalizados a través de dispositivos de enlace incrementa la frecuencia y calidad de interrelaciones entre directivos lo que fomenta un ambiente de trabajo abierto, en el que compartir información es un comportamiento común y deseado—.

Procesos de decisión descentralizados fomentan la creatividad y el interés de los miembros de la organización por cuestionar el modo habitual de hacer las cosas y proponer alternativas —en AZUPAV, La descentralización de las decisiones ha fomentado el sentido de la responsabilidad sobre la tarea y ha ayudado a promover la iniciativa de los empleados para proponer modos alternativos de desempeñar su trabajo—.

Puestos de trabajo amplios, junto con la asignación de responsabilidades de coordinación, facilitan que el individuo adquiera visión de conjunto y se sienta más responsable del resultado final de su trabajo y de su incidencia sobre la empresa —en el caso de AZUPAV el puesto de técnico de diseño tiene asignadas una amplia gama de tareas, con elevadas dosis de discrecionalidad y responsabilidades propias de un jefe de proyecto. Esto facilita que el técnico se sienta responsable del desarrollo de todo el proceso de diseño, desarrollo y lanzamiento, así como del resultado de sus diseños en el mercado—.

El diseño de carreras facilita la comunicación y coordinación espontánea entre directivos; el desarrollo de una visión global de empresa y de compromiso con el proyecto de la compañía —en el caso de CUADRELLO la adaptación entre

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

departamentos y la comunicación espontánea entre directivos se ve facilitada por el hecho de que algunos de ellos han dirigido o han trabajado en otros departamentos (directora de marketing; jefe de producto)–.

Un proceso participativo de evaluación de las necesidades de formación, refuerza la motivación de los trabajadores para aprovechar las actividades formativas y aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos –en ambas empresas la participación de los trabajadores en la definición de las actividades de formación genera una actitud positiva hacia las mismas, fomenta la percepción de que se trata de un esfuerzo por parte de la empresa y facilita que los miembros de la organización acepten realizar dichas actividades fuera de las horas de trabajo–.

La realización de pruebas de aprovechamiento y la difusión de los resultados, refuerza una cultura de empresa en la que se concede importancia a la adquisición de talento –en el caso de AZUPAV, los test de aprovechamiento y la difusión de los resultados han reforzado en la empresa la percepción de que es importante la adquisición y acreditación de conocimientos–.

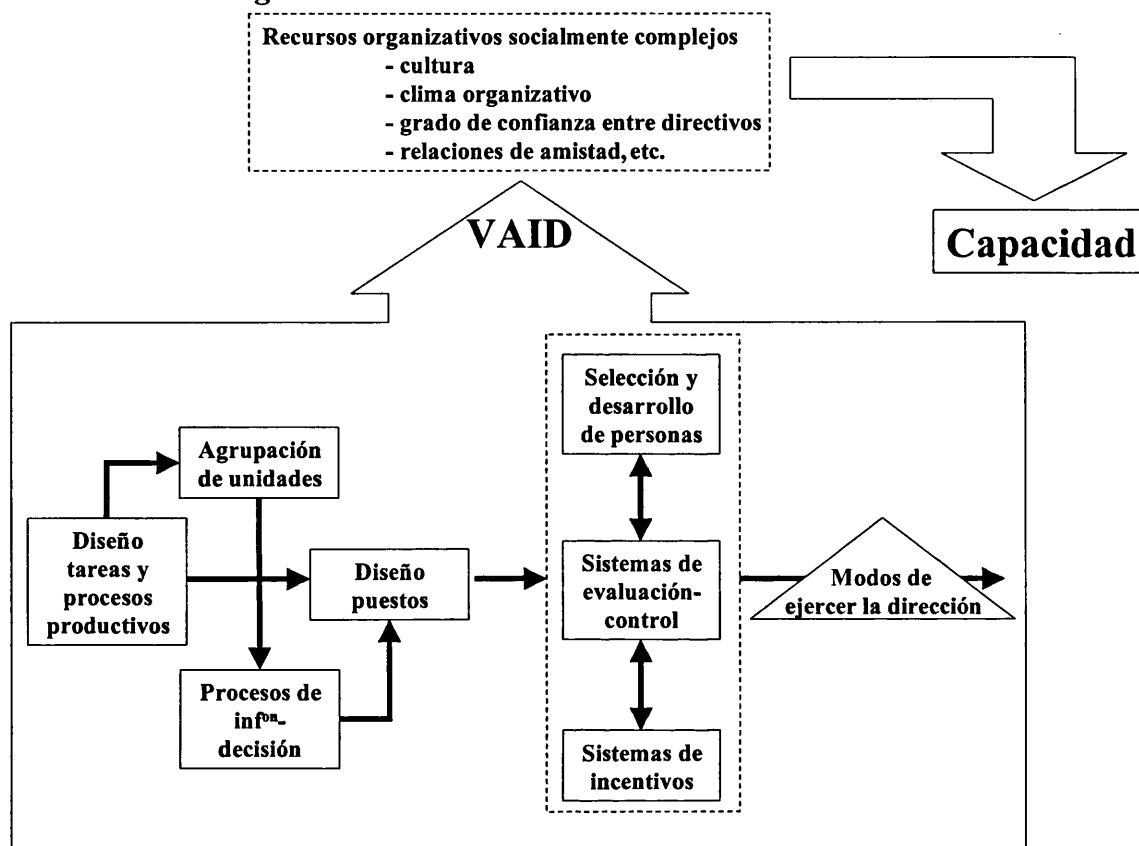
Los sistemas de medición y evaluación que priman en exceso el resultado individual, no fomentan comportamientos proclives a compartir información, ni el clima de cooperación necesario para el desarrollo de capacidades que requieren colaboración transfuncional –este es el caso de los vendedores de AZUPAV, se sienten evaluados y pagados exclusivamente por el cumplimiento de sus objetivos de ventas y de margen neto sobre ventas, por lo que no muestran ningún interés en recopilar, elaborar y transmitir la información de mercado que requieren otros departamentos de la organización–.

Los modos de ejercer la dirección basados en la autoridad, que se apoya en la confianza de los subordinados en las habilidades técnicas, psico-emotivas y morales de sus superiores jerárquicos, facilitan la creatividad, la iniciativa para proponer y actuar, y el interés por experimentar y aprender –tanto en el caso de CUADRELLO, como el de AZUPAV, ofrecen evidencias de que, cuando los subordinados confían en que sus superiores poseen el conocimiento técnico adecuado y cuando se sienten escuchados, tienden a ser más proactivos, aportando sus opiniones y sugerencias. En el caso de AZUPAV se puede observar una relación del tipo líder-seguidor en la que la confianza del diseñador en el directivo se basa no sólo en sus habilidades técnicas y psicoemotivas, también en la moralidad de sus comportamientos y decisiones; tal y como se propone en el capítulo tercero se encuentra cierta correspondencia entre los modos de ejercer la dirección y el grado y tipo de compromiso de los trabajadores con la organización–.

Las evidencias encontradas en el análisis de casos nos permiten afirmar que todas las dimensiones de diseño –y las variables que integran cada una de ellas– inciden sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Dicho de otro modo, **las ocho dimensiones de diseño que integran el Modelo Conceptual tienen la doble condición de VAI y VAID**. Esta conclusión respalda las propuestas teóricas de Hackman y Oldham (1980) y Peris, González y Méndez (2001) y confirma los resultados del trabajo de Gardner, Moynihan, Park y Wright (2001) en el sentido de que las políticas de recursos humanos, por sí solas, no explican ni actitudes ni comportamientos. Dicho de otro modo: si bien es cierto que las políticas de recursos humanos resultan elementos clave, los comportamientos vienen explicados por el ajuste entre todas las variables de diseño organizativo –figura 6.5–.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

Figura 6.5.- Las dimensiones de diseño como VAID.



Finalmente presentamos un conjunto de conclusiones que hacen referencia al tercer tipo de relación analizada en este trabajo: la incidencia directa de las dimensiones de diseño organizativo sobre el valor de las capacidades –VAI–. En este caso planteamos por una parte, un conjunto de proposiciones de carácter específico que hacen referencia a la incidencia del diseño organizativo sobre la capacidad de diseño de producto en las empresas fabricantes de azulejos y pavimentos cerámicos, y por otra, una serie de conclusiones de carácter general respecto a la incidencia de las decisiones de diseño organizativo sobre las capacidades de la empresa.

Proposiciones de carácter específico.

- La *asignación de un espacio* a la unidad de diseño, diferenciado e independiente de otros departamentos incide positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.
- La existencia de un departamento de diseño, influye positivamente sobre la capacidad de diseño del producto. El *criterio de agrupación de unidades funcional* incide positivamente sobre aquellas capacidades que requieren conocimiento especializado.
- Un *departamento de diseño dependiente en línea directa de la dirección general*, repercute positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.
- Un *departamento de diseño y desarrollo de producto*, integrado por un área de diseño y por un *laboratorio de desarrollo, independiente del laboratorio del control de producto*, incide positivamente sobre la capacidad de diseño y desarrollo de producto.
- *Flujos de información horizontal y transversal* entre comercial-marketing-desarrollo-diseño, influyen positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.
- Los *flujos de información entre la empresa e instituciones de difusión de las tendencias de diseño*, inciden positivamente sobre la capacidad de diseño de producto de la empresa. Por contra, los flujos de información entre la compañía y el exterior, orientados a la captación de diseños terminados, influyen negativamente sobre la capacidad de la empresa para diseñar productos diferenciados.
- La *descentralización* de las decisiones sobre el diseño de nuevos productos y la asignación a los diseñadores de las actividades de modelización, implementación y supervisión de dichas decisiones, incide positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- El *diseño de puestos* de técnico en diseño con un bajo grado de especialización horizontal y vertical incide positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.
- La asignación a los diseñadores de un *puesto de trabajo* con atribuciones propias de un jefe de proyecto –seguimiento del proceso de desarrollo y lanzamiento–, repercute positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.
- La *asignación de las responsabilidad* de dirección y gestión del diseño *a un grupo* en el que participan directivos de las áreas comercial, marketing, diseño, desarrollo, producción y dirección general, influye positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.
- *Criterios de reclutamiento y selección* basados en los conocimientos y habilidades acreditados por los diseñadores, inciden positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.
- El *diseño de carreras* orientado a fomentar el desarrollo de las habilidades y conocimientos de los diseñadores, junto con el establecimiento de relaciones laborales estables, influyen positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.
- La participación de los diseñadores en el *proceso de evaluación* de sus *necesidades de formación* y en la *selección de los contenidos* de las actividades formativas, incide positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.
- Dado que el diseñador requiere un puesto de trabajo con un bajo grado de especialización horizontal y vertical, *medir el resultado* de sus diseños en el mercado y evaluarle por ellos, incide positivamente sobre la capacidad de diseño de producto.
- Los *sistemas de incentivos* que pagan por los conocimientos y habilidades adquiridos y acreditados por los diseñadores influyen positivamente sobre la capacidad de diseño de producto, ya que esta requiere del aprendizaje continuo de los técnicos en diseño.

Conclusiones de carácter general.

- La *ubicación física* próxima entre unidades de trabajo incide positivamente sobre la interacción espontánea de las mismas, lo que facilita la resolución de las interdependencias de carácter secuencial o recíproco que se dan entre ellas.
- El criterio de *agrupación de unidades* funcional incide positivamente sobre aquellas capacidades que requieren conocimiento especializado.
- La *ubicación jerárquica* –distancia a la Dirección General o a los órganos de decisión– de las unidades de trabajo directamente relacionadas con el logro de una capacidad incide directamente sobre el nivel de desempeño de la misma.
- La *agrupación* de aquellas *unidades de trabajo* con interdependencias más intensas en un mismo departamento, incide positivamente sobre el desempeño de las tareas que se les ha asignado y sobre la capacidad con la que éstas están relacionadas.
- El establecimiento de *flujos de información* horizontal y transversal entre las unidades de trabajo implicadas en el desarrollo de las tareas relacionadas con una capacidad, inciden positivamente sobre el desempeño de dicha capacidad.
- El establecimiento de *flujos de información* entre la organización y el exterior y el desarrollo de los soportes adecuados para facilitar la captación, asimilación y transmisión de la misma, incide positivamente sobre el desempeño de capacidades intensivas en información y conocimiento.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- El uso de *puestos de enlace* entre las instituciones con las que la empresa se relaciona y los demás departamentos de la compañía, incide positivamente sobre la capacidad de la organización para captar y asimilar los recursos que el entorno ofrece y que suelen ser claves para el desarrollo y explotación de capacidades intensivas en información y conocimiento como las de diseño o innovación.
- Cuando una capacidad requiere el desempeño de tareas creativas, el *diseño de puestos de trabajo* con un bajo grado de especialización horizontal y vertical, incide positivamente sobre el desempeño de dicha capacidad.
- Cuando el desempeño de una capacidad exige la participación de personas o unidades ligadas por estrechas interdependencias recíprocas, la *asignación de la responsabilidad al grupo* incide positivamente sobre el desempeño de dicha capacidad.
- Criterios de *reclutamiento y selección* basados en los conocimientos y habilidades acreditados por los individuos, inciden positivamente sobre el desempeño de capacidades intensivas en conocimiento.
- Un *diseño de carreras* orientado al desarrollo de los conocimientos y habilidades de los individuos, junto con el establecimiento de *relaciones laborales estables*, incide positivamente sobre las capacidades que requieren el aprovechamiento del conocimiento específico y de la experiencia acumulada por los miembros de la organización.
- El diseño adecuado del *proceso de evaluación de las necesidades de formación* y la definición de un programa de actividades ajustado a las necesidades de la empresa, influye positivamente sobre el desarrollo y explotación de capacidades intensivas en conocimiento.

Conclusiones

- En una organización descentralizada y para aquellos puestos de trabajo con un bajo grado de especialización horizontal y vertical, resultan adecuados *sistemas de medición y evaluación del rendimiento* en los que se considera el resultado alcanzado.
- Los *sistemas de incentivos* que priman la veteranía, cuando las demás dimensiones de diseño relacionadas con los RRHH fomentan la retención de los individuos en la empresa, inciden positivamente sobre aquellas capacidades que requieren el aprovechamiento de los conocimientos y de la experiencia acumulada en la organización.
- Los *sistemas de incentivos* que pagan por los conocimientos y habilidades adquiridos y acreditados, influyen positivamente sobre aquellas capacidades que requieren del aprendizaje de los individuos.

Las evidencias encontradas en relación a la incidencia del diseño de la organización sobre el valor de la capacidad de diseño de producto nos permite sostener que **las empresas, aún teniendo acceso a dotaciones de recursos homogéneas, pueden articular, a través del diseño organizativo, capacidades con un valor superior a las de sus competidores y generar de este modo ventaja competitiva.**

De otro modo, **el diseño de la organización**, en la medida en que permite el despliegue coordinado de su dotación de recursos, **explica por qué una empresa destaca en el desempeño de una capacidad** y por tanto es **fuentes de ventaja competitiva**. Por tanto, tal y cómo indica Madhok (2002), aunque dos compañías dispongan de dotaciones de recursos homogéneas pueden obtener rendimientos significativamente distintos en función de sus diferentes “tecnologías organizativas”.

A la luz de los resultados obtenidos **se considera alcanzado el objetivo básico de este trabajo, plantear un Modelo Conceptual útil para analizar y comprender**

cómo inciden las decisiones de diseño organizativo sobre el valor de las capacidades.

Respecto a las *implicaciones* de los resultados obtenidos para en ámbito de la academia, son las siguientes:

Existe un amplio margen para avanzar en el campo de la Dirección de Empresas integrando marcos de trabajo preexistentes que ofrecen herramientas conceptuales robustas y con gran potencia explicativa. En el caso de esta tesis doctoral se ha pretendido plantear un marco de análisis útil para estudiar el diseño de la organización, entendida como sistema socio-técnico abierto, desde el Enfoque de Recursos y Capacidades.

En segundo lugar, al tomar la capacidad como unidad de análisis de la relación “estrategia-diseño organizativo”, se facilita el estudio de los nexos entre el contenido de la estrategia y las decisiones de diseño organizativo adecuadas para su implementación. Igualmente se reduce la ambigüedad causal existente en el análisis de la relación “recursos-rendimiento” (Mosakowski y McKelvey, 1997), ya que las relaciones que se estudian son las de “recurso-capacidad” y “capacidad-rendimiento”, que son más fácilmente observables. Esta reducción en la incertidumbre se debe a que ahora se considera el modo en el que los recursos han sido coordinados y desplegados (Lorino, 1995).

Por otra parte, la definición de la capacidad entendida como conjunto de recursos orientados a la realización de una actividad y la distinción de sus elementos componentes –recursos y facilitadores–, permite analizar escenarios en los que los recursos por sí solos no generan ventaja competitiva, antes bien, contribuyen a su logro cuando están coordinados y desplegados de forma específica para la consecución de un fin. Desde esta perspectiva, la ventaja competitiva de una empresa depende de que esta

sea capaz de mantener a lo largo del tiempo un despliegue coordinado de recursos que den lugar a un conjunto de capacidades que le permitan alcanzar sus objetivos de modo eficaz y eficiente.

Al tomar la capacidad como unidad de análisis es necesario subrayar que para que esta sea fuente de ventaja competitiva sostenible debe ser valiosa –tener un impacto relevante sobre el rendimiento de la empresa– y difícilmente imitable –al menos costoso en términos de tiempo–, gracias a la “tecnología organizativa” que la articula.

En tercer lugar, en el Modelo Conceptual propuesto para analizar la incidencia de los facilitadores sobre el valor de las capacidades, subyace una concepción de organización entendida como sistema socio-técnico abierto y orientado a la consecución de un fin. Dicho Modelo permite articular una nueva perspectiva para analizar la labor del directivo como diseñador –“arquitecto”– de la organización y pone de relieve la importancia de la “Lógica Estratégica” concebida como la forma de entender el negocio o como la racionalidad operativa aplicada a la consecución de los objetivos de la empresa. Una implicación de trabajo que hemos realizado es que, en gran medida, la competencia entre empresas es una contienda entre las “Lógicas Estratégicas” de sus cuadros de dirección. La “Lógica Estratégica” explica las capacidades de la empresa elige para competir, la definición que hace de las mismas, los recursos que decide utilizar para su construcción y las opciones de diseño aplicadas para lograr su despliegue coordinado.

Por otra parte, el Modelo Conceptual propuesto permite concebir la organización como un sistema social y por tanto, subraya la importancia de prestar la necesaria atención a los diferentes grupos humanos que la integran o se relacionan con ella. La organización debe ser capaz de recompensar a cada uno de ellos de forma justa y adecuada para mantener, mejorar y proteger el flujo de recursos que éstos aportan. En el

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

análisis de esta relación cobran especial relevancia las variables de comportamiento que explican, en gran parte, la aportación realizada por los distintos grupos de personas.

Finalmente, las evidencias descritas y analizadas en este trabajo permiten entender la relación entre diseño organizativo y ventaja competitiva a través de tres vías paralelas:

- El diseño de la organización permite articular los procesos de generación, renovación mantenimiento y protección de la dotación de recursos de la empresa.
- El diseño organizativo facilita o dificulta el aprovechamiento de las habilidades cognitivas de los miembros de la organización y repercute sobre la generación y renovación de la “Lógica Estratégica” de la compañía.
- El diseño de la organización facilita el despliegue coordinado de los recursos que dan lugar a capacidades valiosas y difícilmente imitables.

La última de ellas da lugar a una nueva lógica competitiva consistente en concebir nuevos diseños organizativos que permitan un despliegue coordinado de recursos y de lugar a capacidades más valiosas.

Por otra parte, respecto a las *implicaciones* que se extraen de este trabajo *para la comunidad empresarial*, se considera que la investigación aporta una nueva perspectiva y una lógica más potente a la hora de analizar y tomar las decisiones de diseño. En primer lugar pone de relevancia la importancia capital de las mismas. En demasiadas ocasiones los cuadros directivos están volcados hacia la gestión de las relaciones de su empresa con el entorno –acceso a nuevos mercados, a nuevas tecnologías, a nuevos proveedores, a nuevos productos– sin prestar atención a una dimensión crucial en la

dirección de empresa, la organización interna de los recursos o como señala Madhok (2002) “la tecnología organizativa”. Este trabajo es una invitación a los directivos de cualquier nivel y encuadrados en cualquier tipo de empresa, a plantear de modo sistemático, intencional y deliberado las cuestiones referentes a la organización del trabajo tanto en su dimensión técnica como social.

Considerando que, cada vez son más los sectores de actividad en los que los mercados de factores facilitan el acceso rápido a cualquier tipo de recurso y que el papel del grupo humano está ganando mayor relevancia en el desarrollo, explotación y mantenimiento de la ventaja competitiva, parece sensato volver los ojos hacia el modo en cómo se organizan y despliegan dichos recursos en orden a lograr resultados superiores a la competencia.

Finalmente respecto a las *limitaciones* del presente trabajo de investigación, cabe resaltar las siguientes:

En primer lugar, la complejidad y amplitud de la cuestión abordada ha ido en detrimento de la profundidad del análisis, el Modelo Conceptual planteado pretende interrelacionar un vasto conjunto de variables de diseño, las cuales, por sí solas, podrían ser objeto de otros tantos trabajos de esta naturaleza.

En segundo lugar, las condiciones propuestas para la selección de casos objeto de estudio, ha planteado un conjunto de restricciones tan estrictas que han reducido sensiblemente el ámbito de análisis. Esto nos ha llevado a trabajar con dos empresas dentro de un sector integrado por 197. Por tanto las conclusiones no son extrapolables a una población determinada de empresas. No obstante, éste nunca ha sido el objetivo del trabajo, que como ya se dijo es comprender cómo incide el diseño de la organización sobre el valor de las capacidades.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

En tercer lugar, alguna de las relaciones estudiadas hubiesen requerido un trabajo de campo más amplio, tanto en lo referido a las personas y documentos a los que se ha tenido acceso, cómo en el tiempo. El análisis de la incidencia indirecta VAID de las variables de diseño hubiera exigido la realización de entrevistas con un conjunto representativo de operarios, personal de oficinas y técnicos. Por otra parte, un estudio de carácter longitudinal permitiría analizar como las decisiones relacionadas con el diseño de la organización, tomadas en el pasado, facilitan o dificultan el acceso, desarrollo o protección de recursos, así como la generación y explotación de capacidades.

Por tanto, como *líneas de trabajo futuras*, se plantean las siguientes propuestas de trabajo:

En primer lugar, enriquecer el Modelo Conceptual incorporando nuevos conceptos y elementos de observación y análisis que mejoren su capacidad explicativa. Un modo de lograrlo es incorporando aportaciones procedentes del campo de la TCT y en general de las investigaciones que tratan de arrojar luz sobre el diseño organizativo desde el ámbito de la Economía de las Organizaciones.

En segundo término es necesario desarrollar un conjunto de herramientas de análisis y diagnóstico que faciliten su aplicación en el ámbito de la empresa. El objetivo de esta línea de investigación sería articular un marco de trabajo que apoyándose en protocolos de trabajo basados en documentos proforma, permitan a los directivos analizar las capacidades con las que desean competir, los recursos que requieren para ello y el modo en que deben diseñar la organización para lograr un despliegue coordinado de dichos recursos. Esto facilitaría la labor de análisis y diagnóstico, así como la toma de decisiones de los directivos en orden a lograr un diseño organizativo diferenciado y adecuado para cada capacidad. En este sentido resultan alentadores los avances propuestos recientemente por Galbraith y sus colaboradores (Galbraith, 2001;

Galbraith, Downey y Kates, 2002).

Una tercera línea de investigación sería aquella orienta a responder a la siguiente cuestión: ¿Es posible ajustar entre sí diseños organizativos específicos y diferenciados para cada capacidad de la empresa? Se trata de investigar cómo ajustar en el seno de una organización las diferentes opciones de diseño que requieren cada una de sus capacidades.

En cuarto lugar, parece necesario abundar en trabajos que, siguiendo las prescripciones de Godfrey y Hill (1995; 1996) analicen empresas con entornos similares, en las que sea posible controlar el grado de homogeneidad o de heterogeneidad de las dotaciones de recursos y capacidades y establecer relaciones causales claras entre éstas y la obtención de ventaja competitiva. Estas investigaciones, por su propia naturaleza, requieren metodologías que profundicen en el interior de la organización, por lo que, sin desdeñar los trabajos de carácter cuantitativo, este campo parece abonado para investigaciones basadas en métodos cualitativos.

Finalmente, para desarrollar las propuestas de trabajo planteadas en el párrafo anterior se considera pertinente centrar los futuros esfuerzos de investigación en sectores de actividad maduros –típicos en la Comunidad Valenciana–, en los que el acceso a los recursos es sencillo, poco costoso y rápido y en los que por tanto, el modo de obtener ventaja competitiva es a través de un diseño organizativo superior.

Valencia, Agosto de 2002.

Bibliografía del capítulo de conclusiones.

- [1] Amit, R.; Schoemaker, P. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- [2] Andrews, K. R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Inc. Traducido al Español en Andrews, K. R. (1977): *El Concepto de Estrategia de la Empresa*, EUNSA, Pamplona.
- [3] Barney, J.B. (1992): "Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource-based analysis", en Shrivastava, P.; Huff, A.; Dutton, J. [eds.] (1992): *Advances in Strategic Management*, vol. 8, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 39-62.
- [4] Barney, J.B. (1996): "The resource-based theory of the firm", *Organization Science*, vol. 7, nº. 5, pp. 469.
- [5] Black, J.A.; Boal, K.B. (1994): "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, summer, pp. 131-148.
- [6] Black, J.A.; Boal, K.B. (1997): "Assessing the Organizational Capacity to Change", en Heene, A.; Sanchez, R. [eds.] (1997): *Competence Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, Cap. 7, pp. 151-168.
- [7] Boisot, M.; Child, J. (1999): "Organizations as Adaptative Systems in Complex Environments: The Case of China", *Organization Science*, vol. 10, nº. 3, pp. 237-252.
- [8] Coase, R. (1937): "The Nature of the Firm", *Economica*, vol. 4, pp. 386-405.
- [9] Coase, R. (1988): "The Nature of the Firm: influence", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, pp. 33-48.

- [10]Collis, D. (1991): "A resource-based analysis of global competition: The case of bearings industry", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 49-68.
- [11]Eriksen, B. (1996): "Firm Resources and Capabilities: A Renewed Focus for Strategic Management", en Falkenberg, J.; Haugland, S.A. (1996): *Rethinking the Boundaries of Strategy*, Handelshojskolens Forlag, Copenhagen, Denmark, pp. 51-78.
- [12]Galbraith, J. (1977): *Organization Design*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- [13]Galbraith, J. (2001): *Designing Organizations. An executive guide to strategy, structure, and process*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- [14]Galbraith, J.; Downey, D.; Kates, A. (2002): *Designing Dynamic Organizations. A Hands-On Guide for Leaders at All Levels*. AMACOM, Nueva York.
- [15]Gardner, T.M.; Moynihan, L.M.; Park, H.J.; Wright, P.M. (2001): "Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitudes and Employee Outcomes", *CAHRS Working Paper Series*, wp 01-02, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, NY.
- [16]Godfrey, P.C.; Hill, C.W.L. (1995): "The Problem of Unobservables in strategic Management Research", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 519-533.
- [17]Godfrey, P.C.; Hill, C.W.L. (1996): "Grounding Strategic Paradigms: Logical Positivism, Realism and the Resource Based View of the Firm". En Falkenberg, J.; Haugland, S.A. [eds.] (1996): *Rethinking the Boundaries of Strategy*, Handelshojskolens Forlag, Munksgaard international Publishers Ltd., Copenhagen Denmark, pp. 79-99.
- [18]Grant, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, pp. 114-135.
- [19]Hackman, J.R.; Wageman, G.R. (1980): *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA.

- [20]Hamel, G. (1994): "The concept of core competence", en Hamel, G. y Heene, A. [eds.] (1994): *Competence-Based Competition*, John Wiley & Sons, Nueva York, pp. 11-33.
- [21]Lawler, E.E. (1986): La retribución: su impacto en la eficacia y el desarrollo de las organizaciones. Ed. Hispano-Europea, Barcelona.
- [22]Leonard-Barton, D. (1995): *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- [23]Lorino, P. (1995): *Comptes et Récits de la Performance*, Éditions d' Organisation. Paris.
- [24]Madhok, A. (2002): "Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the Transaction Cost and Resource-Based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production", *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 535-550.
- [25]Mintzberg, H. (1979): *The structuring of Organizations: A Synthesis of Research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. USA. Traducido al Español en Mintzberg, H. (1988): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel Economía, Barcelona.
- [26]Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J.; González, T.F. (2000): *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Prentice-Hall, Madrid.
- [27]Mosakowski, E.; McKelvey, B. (1997): "Predicting rent generation in competence-based competition". En Heene, A.; Sanchez R. [eds.] (1997): *Competence-Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, Chichester.
- [28]Nadler, D.; Tushman M.L. (1988): *Strategic organization design. Concepts, tools & processes*. Scott, Foresman and Co., Glenview.
- [29]Nadler, D.; Tushman M.L. (1997): *Competing by Design. The power of organization architecture*. Oxford University Press Inc., New York.
- [30]Oliver, C. (1997): "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*. Vol. 18, nº. 9, pp. 697-713.

**INTERRELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIA:
UN ANÁLISIS DESDE LOS ENFOQUES DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y RUTINAS ORGANIZATIVAS.**

- [31]Peris, F. (2000): “*Respuestas organizativas a los condicionantes del entorno competitivo de la empresa. Modelos conceptuales y analíticos de diseño organizativo*”, Comunicación presentada al X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo.
- [32]Peris, F.; González, T.F.; Mendez, M. (2001): “Organización, Diseño Organizativo y Conocimiento. Modelo Conceptual y modelo Analítico”. *Quaderns de Treball*, Facultat d’ Economia de la Universitat de València, nº. 116 (nova època).
- [33]Sanchez, R.; Heene, A. (1997): “Competence-Based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research and Practice”, en Heene, A.; Sanchez, R. [eds.] (1997): *Competence-Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, U.K.
- [34]Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Row Peterson, Evanston, Ill. Traducido al Español en Selznick, P. (1962): *El Mando en la Administración (una interpretación sociológica)*, EUNSA, Pamplona.
- [35]Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997): “Dynamic capabilities and strategic management” *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533. Reimpreso parcialmente en Foss, N. (1997): *Resources firms and strategies*. Oxford University Press, Nueva York, pp. 268-285.
- [36]Uyterhoeven, H.; Ackerman, R.; Rosenblum, J.W. (1973): *Strategy and Organization: Text and Cases in General Management*, Richard Irwin, Inc., Home-wood, Ill. Citado en Hofer, C.W.; Schendel, D. (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, N.Y.

